



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien
konferenssijulkaisu 6/2015

Työelämän tutkimuspäivät 2014

Työn monet muodot

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 6/2015

Työelämän tutkimuspäivät 2014

Työn monet muodot

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

978-951-44-9773-5 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

Sisällysluettelo

Alkusanat

Vaihtoehtoiset yritykset – millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole?	1
<i>Anne Eskola, Liinamaria Hakala, Tapio Koivisto & Jaana Saarisilta</i>	

Tiimi vuorovaikutusosaajana	16
<i>Tessa Horila</i>	

Miten voi opettajan ääni ja miten äänen toimivuutta voi koulutuksella tukea	31
<i>Irma Ilomäki, Elina Kankare, Anna Maria Laukkanen, Kirsti Leppänen, Leenamajja Kleemola & Ahmed Geneid</i>	

Työn tutkiminen suunnittelutieteellisellä metodilla	45
<i>Pertti Järvinen</i>	

Työntekijöiden kehittämistoimijuuden luonne ja toiminnan kohteet muuttuvassa vanhuspalvelutyössä	55
<i>Sari Käpykangas</i>	

Esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välinen suhde korkeakouluorganisaatioissa	65
<i>Kare Norvapalo</i>	

Työtarjousten lisäys 2014 – politiikkamuutos henkilöasiakkaiden ja rekrytoinnin kannalta	76
<i>Heikki Räisänen</i>	

Verkostoyhteistyön muotoutuminen julkisen ja kolmannen sektorin välillä Espoon keskuksen kehittämisessä	88
<i>Ossi Salin & Kaija Pessa</i>	

Sitoutuminen akateemisen tutkijan työssä	99
<i>Taru Siekkinen, Kari Kuoppala & Elias Pekkola</i>	

Kuinka työntekijöiden osallistumista innovointiin ja kehittämistyöhön voidaan aktivoida?	115
<i>Merja Sankelo</i>	

Työajan hallinnan haasteita kiinteistöalalla	125
<i>Virpi Slotte</i>	

Alkusanat

Tämä konferenssijulkaisu on kuudes Työelämän tutkimuspäivien satoa kokoava julkaisu. Työelämän tutkimuspäivät on monitieteinen foorumi, joka tarjoaa kaikille työelämän tutkimuksesta kiinnostuneille mahdollisuuden tapaamiseen työelämää koskettavien ajankohtaisten kysymysten äärellä. Kaikille konferenssiosallistujille annettiin mahdollisuus tarjota esitystään julkaisuun refereeprosessin kautta. Refereinä toimivat pääsääntöisesti eri työryhmien koordinaattorit, mistä esitämme heille suuret kiitokset. Konferenssijulkaisu on koostettu aakkosjärjestysperiaatteella. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä ja erilaisia metodologioita hyödyntävä.

Vuonna 2014 Työelämän tutkimuspäivien teemana oli ”Työn monet muodot”. Työelämässä tapahtuneet muutokset virittivät meidät kysymään mitä on työ ja millaisia muotoja se saa. Perinteisen palkkatyön ohella ihmiset työllistyvät esimerkiksi vuokratyöhön sekä osa- ja määräaikaisiin työsuhteisiin, työllistävät itsensä erilaisten yrittäjyyden muotojen kautta, tai ovat osin tai kokonaan työmarkkinoiden ulkopuolella. Ammatteja häviää ja uusia syntyy, mikä yksilön näkökulmasta voi näyttäytyä elinikäisenä oppimisena, mutta myös silppuisena työurana. Yhdelle työ on harrastus, toinen tekee harrastuksestaan työn, kolmas pitää palkkatyön rinnalla tai sijasta huolta läheisistään. Jotkut downshiftaavat vapaaehtoisesti, toiset olosuhteiden pakosta. Näitä kysymyksiä pohdittiin pääpuhuja Anne Kovalaisen esityksessä sekä sen kommenttipuheenvuoroissa, paneelissa, työryhmissä ja nyt tässä konferenssijulkaisussa. Olemme iloisia voidessamme tarjota työelämän tutkijoille tutkimuspäivien kautta yhden foorumin osallistua keskusteluun, jossa määritellään työelämän muutoksia ja niiden suuntaa.

Työelämän tutkimuskeskuksen ja Työelämän tutkimusyhdistys ry:n yhteistyössä järjestämistä Työelämän tutkimuspäivistä on tullut 11 vuodessa suurin ja merkittävin työelämän tutkimuksen konferenssi Suomessa: se keräsi jälleen yhteen liki 400 työelämän tutkimuksesta ja kehittämisestä kiinnostunutta henkilöä. Tutkimuspäivät toimiikin keskeisenä työelämän tutkijoiden, kehittäjien, poliitikkojen sekä perus- ja jatkotutkinto-opiskelijoiden kohtaamispaikkana ja tiedon jakamisen väylänä.

Työelämän tutkimuspäivät on alusta saakka rakennettu vapaaehtoistyön voimin. Työelämän tutkimuspäivien ohjausryhmä koostuu Tampereen yliopiston tutkimus-, opetus- ja hallintohenkilökunnasta sekä Työelämän tutkimusyhdistys ry:n jäsenistä. Haluamme kiittää ohjausryhmää lämpimästi sen korvaamattomasta panoksesta Työelämän tutkimuspäivien suunnitteluun, kehittämiseen ja käytännön järjestelyihin. Kiitämme myös opiskelijoita, jotka konferenssiavustajina osallistuivat Työelämän tutkimuspäivien tekemiseen sekä työryhmäkoordinaattoreita, jotka ovat paitsi järjestäneet kiinnostavia työryhmiä myös toimineet artikkeleiden refereinä. Lopuksi kiitämme niitä tutkimuspäivien osallistujia, jota ovat kirjoittaneet luvun tähän julkaisuun. Ensi vuonna konferenssijulkaisua ei enää tehdä, mutta kannustamme konferenssin osallistujia julkaisemaan esityksensä muilla tieteellisillä foorumeilla. Näin työelämän tutkimus pysyy elävänä ja liikkeessä.

Tampereella 24.3.2015

Hanna Ylöstalo, erikoistutkija
ohjausryhmän 2014 puheenjohtaja

Tuula Heiskanen, tutkimusjohtaja
konferenssijulkaisun päätoimittaja

Työelämän tutkimuspäivät
Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

Vaihtoehtoiset yritykset – millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole?

Anne Eskola¹, Liinamaria Hakola¹,
Tapio Koivisto² & Jaana Saarisilta¹

¹Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ²Teknologian tutkimuskeskus VTT

.....

Abstrakti

Tässä tutkimuksessa käsitellään työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämistä. Tutkimus on toteutettu moni-casetutkimuksena, jonka tavoitteena on kuvata, millaisia yritykset, joissa on yhtä aikaa korkea työtyytyväisyys ja tuottavuus, ovat ja eivät ole. Tutkittavia yrityksiä on kuusi. Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu ja haastatteluja on kymmenen. Aineisto on analysoitu teemojen mukaan luokitellen ja analyysissä on pyritty deskriptioon. Keskeisinä teoreettisina tarkastelumalleina käytetään työn luonnetta kuvailemaan työn dynaamisen ja käyttäytymisen kompleksisuuden käsitteitä, joiden perusteella työtehtävien luonne pystytään luokittelemaan neljään ryhmään. Lisäksi työn muuttunutta luonnetta käsitellään työn vaatimusten paradoksien avulla. Johtamista tarkastellaan Cynefin-luokittelun mukaisesti. Aineistosta nousevia keskeisiä teemoja ovat toisaalta yrityksen organisoituminen joko hierarkkisesti tai systeemisesti ja toisaalta yrityksen kulttuuri, jonka ääripäinä ovat järjestäytynyt kulttuuri tai vapaa kulttuuri. Tämä nelikenttämalli kuvataan tutkimuksen tuloksissa, ja siinä keskeinen tulos nojaa niin kutsuttujen vaihtoehtoisten yritysten erityispiirteiden kuvaamiseen. Niissä yhdistyvät perusedellytyksinä systeeminen rakenne ja vapaa yrityskulttuuri, mikä puolestaan tarjoaa pohjan vaihtoehtoisille yrityksille ominaiselle jatkuvalle parantamiselle ja asiakasymmärrykseen pohjautuvalle tekemiselle. Tuottavuuden katsotaan syntyvän sivutuotteena, kun edellä mainitut edellytykset toteutuvat.

Avainsanat: vaihtoehtoiset yritykset, pirulliset ongelmat, Cynefin-malli, yhteinen ymmärrys

Johdanto

Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan. Erot tuottavuudessa syntyvät yhä enemmän työyhteisöjen sisällä siitä, miten työtä tehdään. Tämä muutos on tunnistettava ja tiedettävä. Se edellyttää organisaatioissa uudistumista, uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttöä. (Työelämä 2020 2013). Sekä tuottavuuden että työelämän laadun voidaan sanoa olevan "nollassa", mikäli ei ole työtä, asiakkaita eikä liiketoimintaa. Julkisen keskustelun osalta tilanne on se, että on kehitelty ja on olemassa suhteellisen paljon idealisoituja ja yleistäviä esityksiä joustavista ja ketteristä yrityksistä – siitä, millaisia niiden tulisi tulevaisuudessa olla toimintaperiaatteiltaan ja -kulttuureiltaan menestyäkseen kovassa, globaalissa kilpailussa (Garsten 1999; Hamel 2011; Seeck 2008; Silverman 2012; Tienari & Piekkari 2011; Whyte & Whyte 1988). Sen sijaan on suhteellisen vähän tutkimuksia yritysten ja organisaatioiden oppimis- ja innovointikyvyn, uudenlaisten työtapojen ja käytänteiden kehittämisen konkreettisista mahdollisuuksista, edellytyksistä ja esteistä.

Valtaosa tämän päivän suomalaisesta työelämän tutkimuksesta mittaa lähinnä yksilön kokemuksia työstään ja työpaikastaan. Jos työelämän indikaattoreita tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten työelämän laatu voisi tuottaa parasta mahdollista työpaikkojen menestystä, tulisi työelämäntutkimuksessa keskittyä entistä enemmän koko työyhteisön toimivuudesta kertoviin asioihin ja olosuhteisiin, koska ne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, ja tätä kautta työpaikan tuottavuuteen ja menestykseen. (Tuottavuuden pyöreä pöytä 2012, 19.)

Tässä tutkimuksessa tunnistetaan niin kutsuttuja vaihtoehtoisia yrityksiä (alternative organizations) Suomessa. Käsitteellä vaihtoehtoinen yritys (Reedy & Learmonth 2009, 244) viitataan sellaisiin yrityksiin, joiden tavoitteet ovat erilaisia niin kutsuttuihin perinteisiin yrityksiin verrattuna. Tavoitteena voi olla esimerkiksi hauskanpito, keskinäinen tuki, omavaraisuus, kestävä kehitys, itsensä johtaminen, itseilmaisuu tai yhteiskunnan muuttaminen laajemmalti. Tällaiset tavoitteet johtavat siihen, että vaihtoehtoiset yritykset toimivat hyvin eri tavoin perinteisiin yrityksiin verrattuna – erityisesti, jos tarkastellaan yrityksen hierarkiaa ja voimasuhteita. Vaihtoehtoisissa yrityksissä vallitsevat itsenäinen päätöksenteko, tasa-arvo ja yhteistyö ennemminkin kuin kapeat tuloksekkaisuudesta johdetut tavoitteet.

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi on valittu sellaisia yrityksiä, jotka ovat pystyneet yhdistämään työn merkityksellisuuden ja korkean tuottavuuden sekä ottamaan käyttöön uudenlaisia työn tekemisen ja organisoinnin käytänteitä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida yritysten toimintatapoja ja tuottaa tietoa siitä, mikä saa nämä käytännöt toimimaan. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma muotoutuu edellä kuvattujen tutkimuksen tavoitteiden pohjalta seuraavaan muotoon: *Millaisia ovat yritykset, joissa on yhtä aikaa korkea työtyytyväisyys ja tuottavuus?*

Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohteena olevat yritykset

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella case- eli tapaustutkimusta käyttäen. Case-tutkimus soveltuu vähän tutkittujen ilmiöiden kuvaamiseen. Yleensä case-tutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti, huomioida tutkimuksessa siihen liittyvä konteksti ja halutaan tietoa tutkimuskohteen toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista, vuorovaikutussuhteista ja sisäisistä lainalaisuuksista. Lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, jonka pohjalta tutkimusongelma muodostuu. Tutkimusongelma, aineisto, aiempi tietämys ja menetelmät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2014.)

Case-tutkimusten tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan, kuvaamaan, tulkitsemaan ja selittämään tutkittavia tapauksia mitä-, miten- ja miksi-kysymysten avulla mahdollisimman yksityiskohtaisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. Case-tutkimus ei kohdistu vain nykyisyyteen, vaan kohteen ymmärtäminen edellyttää useimmiten myös menneisyyden tarkastelua. Tavoitteena on oppia tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman paljon. Tuotoksena case-tutkimus muodostaa kuvailevan materiaalin, joka tarjoaa tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2014; Kvalimot 2014.) Vaikka kyse on yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa tuloksia pohditaan yleensä myös laajemmassa mittakaavassa. Yleistettävyyden sijaan olisi parempi puhua siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan tulosten pitävyyttä muissa tapauksissa, yhteyksissä tai toimintaympäristöissä. (Eskola & Suoranta 2000, 64–68; Kananen 2008, 126.)

Case-tutkimuksen periaatteena on tutkia vähästä paljon ennemminkin kuin paljosta vähän. Toisaalta voidaan tehdä myös niin kutsuttu monicaase-tutkimus, jolloin parannetaan tulosten uskottavuutta. Tutkittavien tapausten valinta on yksi tärkeimpiä vaiheita. Case-tutkimuksen aineisto rajataan siten, että se muodostaa tavalla tai toisella eheän kokonaisuuden. Rajausta elää tutkimustyön aikana. Rajauspäätöksillä tehdään samalla jo tulkintaakin, kun erotetaan

tutkimukselle olennaista tietoa. Koska tutkimuskohteiden määrä on yleensä suhteellisen rajallinen eikä otanta-ajattelua pyritä käyttämään, oleellisin tutkimuskohteiden valintaan vaikuttava kriteeri on se, mitä niistä voidaan oppia. Tarkastelun kohteeksi pyritään tarkoituksellisesti valitsemaan sellainen kohde tai sellaisia kohteita, jotka sisältävät tutkimuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia. (Eriksson & Koistinen 2005, 23; Järvenpää & Salmi 2000; Kananen 2008, 85.)

Tutkimuksen kohteet voidaan tarkentaa joko ennen aineiston keruun aloittamista, sen aikana tai vasta ensimmäisen analyysikierroksen jälkeen, jolloin puhutaan aineistolähtöisestä case-tutkimuksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 23–24.) Tässä tutkimuksessa valittiin aluksi neljä kohdeyritystä, ja myöhemmin aineistoa täydennettiin kahdella yrityksellä. Kaikki yritykset toimivat IT-toimialalla ja ovat osakeyhtiöitä. Yritykset on kuvattu taulukossa 1. Tutkimuksen kohdeyrityksiä yhdistää yhteinen kiinnostus osallistua rakentamaan Suomeen Euroopan parhaita työpaikkoja uudistamalla työn tekemisen tapoja. Tutkimuksen yritykset ovat:

- kokoluokaltaan erilaisia, kuitenkin asiantuntijatyötä tekeviä
- valinneet ainakin osin hajautetun, epätyypillisen tai verkostomaisen organisaatiomuodon
- ottaneet käyttöön epätavanomaisia työn tekemisen ja johtamisen tapoja
- tehneet jotakin eri tavalla kuin muut toimialan yritykset
- työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti hyviä työpaikkoja
- tuottavuudeltaan korkealla tasolla

Taulukko 1. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset

Yritys	Liikevaihto miljoona euroa	Henkilöstön määrä	Maiden määrä, missä toimivat	Paikkakuntien määrä, missä toimivat Suomessa	Perustamisvuosi	Haastattelujen määrä	Haastateltavien henkilöiden määrä
1	43	226	4	4	1997	1	1
2	100	1000	7	5	1997	3	5
3	4	39	1	2	2000	1	2
4	1	14	1	1	2003	2	4
5	28	300	2	3	2000	1	1
6	6	100	1	1	2007	2	2

Työelämän muutokset

Yritysten kyky ja halu etsiä proaktiivisesti uudenlaisia tuottavuutta ja työn mielekkyyttä edistäviä ratkaisuja on suhteellisen alhainen. Tämä voi johtua esimerkiksi tiedon, osaamisen tai motivaation puuttumiseen liittyvistä tekijöistä. Yrityksiltä voi puuttua näkemystä ja tietoa siitä, millaisilla toimenpiteillä kestävä tuottavuuskehityksen edistäminen on mahdollista tai yritysten kyky toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä voi olla puutteellinen. Syynä voi olla varsinaisen kehittämisosaamisen puutteen ohella myös esimerkiksi johdon ja henkilöstön vähäinen kokemus yhteistoiminnallisesta kehittämisestä ja tähän mahdollisesti liittyvä jonkin osapuolen suoranainen vastarinta. Yrityksen johdolla tai toimijoilla ei ole välttämättä erityistä motiivia ryhtyä toteuttamaan omaksutuista käytännöistä poikkeavia muutoksia. Tämä taas voi johtua siitä, että asiakkaiden, kilpailijan tai muidenkaan sidosryhmien puolelta ei ole tähän erityistä painetta. Lisäksi vaikuttavana tekijänä voi olla epävarmuus muutoksiin liittyvistä riskeistä. Tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisen vaatimat panostukset voivat olla ainakin lyhyellä aikavälillä suuremmat kuin niistä odotettavissa tai saatavissa olevat hyödyt.

Markkinoiden kehitys voi olla siinä määrin epävarmaa, että yrityksessä on vaikea nähdä, millaisia investointeja sen pitäisi tehdä. (Alasoini 2011, 24–25.)

Oppimiseen ja innovointiin liittyvien ongelmien taustalla voi olla viime kädessä se, että monimutkaisia toiminnan kehittämiseen liittyviä haasteita on totuttu ratkomaan perinteisten, aikanaan suhteellisen toimiviksi koettujen ajattelu- ja toimintamallien avulla. Muuttuvassa maailmassa yritykset joutuvat kohtaamaan väistämättä monimutkaisemmiksi muuttuvia ongelmia (Raisio 2010). Vaikka yritysten kohtaamien haasteiden luonne on muuttunut, ajattelu-, työskentely- ja johtamistavat eivät ole välttämättä kehittyneet perässä (Jantunen 2012). Kohdattuja haasteita ei voida enää ratkaista pelkästään lisätietoa keräämällä, ongelmien tarkemmalla määrittelyllä tai pilkkomalla ongelmia pienempiin osiin (Camillus 2008). Vaikeuksien taustalla voi olla nimenomaan se, että yritysten kohtaamia pirullisia ongelmia ja sotkuja (wicked problems, wicked messes) pyritään edelleenkin ratkaisemaan kesyjen ongelmien (tame problems) ratkaisemiseksi tarkoitetuilla ajattelutavoilla, työkaluilla ja menetelmillä (Rittel & Webber 1973; Conklin 2005; Camillus 2008).

Työn luonteen muuttuminen

Organisaatiot kohtaavat yhä vaikeampia haasteita, kun joko työn dynaaminen monimutkaisuus tai käyttäytymisen monimutkaisuus lisääntyvät. Tilanteissa, joissa sekä dynaaminen kompleksisuus että käyttäytymisen kompleksisuus ovat korkeat, vaatimukset voivat olla ylivoimaisia, koska tilanteet vaativat yhtä aikaa sekä käsitteellisen että systeemisen ajattelun taitoja ja toisaalta myös paljon ihmissuhde- ja sosiaalisia taitoja sekä kykyä edistää toimintaa. (Roth & Senge 1996.) Näiden yhteisvaikutusta kuvataan taulukossa 2.

Taulukko 2. Työn dynaaminen ja käyttäytymisen kompleksisuus

		Dynaaminen kompleksisuus	
		Matala	Korkea
Käyttäytymisen kompleksisuus	Korkea	2. Pirulliset ongelmat	4. Pirulliset sotkut
	Matala	1. Kesyvät ongelmat	3. Sotkut

Käyttäytymisen kompleksisuus kuvaa sitä, miten monimuotoisia päätöksentekijöiden toiveet, mentaaliset mallit ja arvot ovat. Korkea kompleksisuus tarkoittaa sitä, että olettamukset, uskomukset ja näkökannat ovat keskenään konfliktissa ja on vaikea saada ihmisiä yksimielisiksi siitä, mitä pitäisi tehdä, koska he näkevät maailman eri tavalla ja heillä on erilaiset preferenssit ja päämäärät. Toisaalta, kun käyttäytymisen kompleksisuus on matala, ihmiset jakavat saman arvomaailman, jonka pohjalta he voivat kehittää yhteisiä näkökulmia ja toimintatapoja. (Roth & Senge 1996).

Dynaaminen kompleksisuus kuvaa ajallista ja paikallista etäisyyttä syyn ja sen vaikutuksien välillä. Alhainen dynaaminen kompleksisuus esiintyy tilanteissa, joissa pystytään näkemään yhteys toimenpiteiden ja niiden vaikutusten välillä. Suuret organisaatiot ovat esimerkki korkeasta kompleksisuudesta. Niille on tyypillistä se, että harvoilla – jos kelläkään – on käsitystä ongelman syistä ja monilla toimenpiteillä ainoastaan helpotetaan tilannetta lyhyellä tähtäimellä, mutta pahennetaan pitkällä tähtäimellä. Itse asiassa monet ongelmista ovatkin menneiden päätösten tahattomia seurauksia. Päätöksentekijöiden on vaikea oppia kokemuksellisesti tilanteista, joissa dynaaminen kompleksisuus on korkea. (Roth & Senge 1996.)

Kesyt ongelmat ovat sellaisia, joissa matala dynaamisuus yhdistyy matalaan käyttäytymisen kompleksisuuteen. Ne voidaan ratkaista käyttäen tavanomaisia analyyttisiä menetelmiä kuten tiedonkeruuta ja staattista analyysiä. Tavallisesti kesyt ongelmat ratkaistaan purkamalla ne palasiin, jotka voidaan ratkaista erikseen eri ihmisten toimesta. Osaratkaisut isomman ongelman eri osiin voidaan integroida yhdeksi kokonaisratkaisuksi, koska osien välillä ei ole merkittäviä riippuvuussuhteita ja kaikilla osapuolilla on samat arvot ja päämäärät. (Rittel & Webber 1973; Roth & Senge 1996.)

Pirulliset ongelmat ovat sellaisia, joissa käyttäytymisen kompleksisuus on korkea ja joissa päätöksentekijöiden olettamukset, arvot ja uskomukset ovat ristiriidassa keskenään (Rittel & Webber 1973; King 1993; Roth & Senge 1996). Kun osapuolilta puuttuu yhteinen maailmankatsomus, yhteiset arvot tai yhteinen etiikka, ihmiset tarkastelevat ongelmaa eri perspektiiveistä ja suunnittelevat strategioita erilaisiin mentaaliin malleihin perustuen (Geertz 1973).

Pirullisiksi sotkuiksi kutsutaan ongelmia, joissa käyttäytymisen kompleksisuus ja dynaaminen kompleksisuus toteutuvat yhtä aikaa ja ovat yhteydessä toisiinsa. Kun ongelmia ei voida ratkaista erityksissä toisistaan, ihmisten eroavien olettamusten ja arvojen käsittely muodostuu vaikeaksi – systeemiset ongelmat joutuvat kosketuksiin eri ryhmien väärinkäsitysten, olettamusten ja polarisoitujen uskomusten kanssa. Pelkkä kommunikaation parantaminen ja luottamus eivät tällöin riitä. (Roth & Senge 1996).

Johtaminen muuttuneessa ympäristössä

Cynefin-mallin ajatuksena on auttaa johtoa määrittelemään yrityksen toimintaympäristö siten, että johto pystyy valitsemaan toimintaympäristöön soveltuvat toimintatavat. Malli perustuukin ajatukseen, että monet organisaatioiden johtamisen haasteista johtuvat pohjimmiltaan johtamistavan ja toimintaympäristön yhteensopimattomuudesta. (Snowden & Boone 2007.) Erilaisia toimintaympäristöjä kuvataan Cynefin-mallissa seuraavasti:

1. *Yksinkertainen ympäristö* on sellainen, jossa syy-seuraussuhteet tunnetaan ja oikea toimintatapa eri tilanteisiin voidaan määrittää faktoihin perustuen etukäteen. Toiminta on mahdollista hoitaa rutiinilla.
2. *Monimutkainen ympäristö* on myös ennustettava, mutta se on yksinkertaiseen verrattuna monimuotoisempi ja vaatii rutiinien sijasta asiantuntemusta ja asiantuntijoiden välistä keskinäistä kommunikointia.
3. *Kompleksinen ympäristö* on sellainen, jossa syy-seuraussuhteita ei tunneta ja jossa ei ole ennustettavuutta. Päätösten tekeminen ei voi perustua tietoon vaan toiminta muodostuu kaiken aikaa muuttuvista malleista ja johtaminen painottuu fasilitointiin. Vain jälkeenpäin on mahdollista määritellä niiden toimivuus.
4. *Kaoottinen ympäristö* on kompleksistakin monimutkaisempi, yllättävämpi ja haastavampi. Syys-seuraussuhteita ei pystytä määrittämään. Kaoottisessa ympäristössä tarvitaan vahvoja kannanottoja ja kriisijohtamista.
5. *Epäjärjestys* on ympäristö, jonne päädytään mistä tahansa edellä mainitusta ympäristöstä tilanteissa, joissa yritys ei tunnista toimintaympäristöään.

Useimmat yrityksen päätöksentekotilanteet tapahtuvat kompleksisessa ympäristössä. Tällaisessa ympäristössä toimivia johtamiskäytänteitä ovat mallin mukaan muun muassa kommunikaation edistäminen, selkeiden toimintarajojen määrittely yrityksen toiminnalle, ideoiden edistäminen, erilaisuuden suvaitseminen ja yrityksen toimintaympäristön jatkuva havainnointi. (Snowden & Boone 2007.)

Työn vaatimusten paradoksit

Työn uudet vaatimukset edellyttävät työntekijöiden vahvaa itsensä johtamista. Työntekijöiltä ja tiimeiltä edellytetään kykyä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista ilman työntekijöiden ja tiimien sekä näiden esimiesten entistä tiiviimpää vuorovaikutusta. Tätä ilmiötä kutsutaan itseohjautuvuuden paradoksiksi. Itseohjautuvuus ei siis merkitse niinkään esimiestyön määrällisen tarpeen vähenemistä kuin tarvetta sen laadulliseen ja sisällölliseen kehittymiseen. (Zemke, Raines & Filipczak 2000; Gennamo & Gardner 2008.)

Yritysten on opittava elämään myös oppimisen, organisoinnin ja kuulumisen paradoksien kanssa. Oppimisen paradoksi tarkoittaa, että oppiminen vaatii aina myös poisoppimista. Organisoinnin paradoksissa on kyse siitä, että organisointi vaatii sekä luovuutta että kurinalaisuutta. Kuulumisen paradoksissa keskeinen ajatus on, että yhteistyö vaatii koheesiota ja erilaisuutta. Innovoinnin ja tehokkuuden paradoksi (March 1991; Andriopoulos & Lewis 2009) viittaa siihen, että yritysten on kyettävä sekä tuottamaan uutta tietämystä että hyödyntämään tehokkaasti jo olemassa olevaa tietämystä. (Duncan 1976; Tushman & O'Reilly 1996; Gibson & Birkinshaw 2004; Raisch ym. 2009, Simsek ym. 2009.) Yritysten on siis kyettävä ratkomaan tai käsittelemään haasteita eri sidosryhmien näkökulmasta. Käytännössä kysymys on kyvystä käsitellä rakentavasti, produktiivisesti ja yhteisymmärrystä tuottavasti erilaisia paradoksaalisia tilanteita arjessa. (Cameron & Quinn 1988; Lewis 2000; Lewis & Dehler 2000; Czarniawska 2005; Andriopoulos & Lewis 2009.)

Yhteinen ymmärrys ja tuottavuutta edistävät työtavat

Kun organisaatiossa ymmärretään asioiden luonne yhteisesti, työntekijät voivat itse tehdä työtään koskevia päätöksiä ja itseohjautua arjen tasolla. Yleinen nimittäjä uusille yhteistyöhön perustuville ongelmanratkaisulähestymistavoille on yhteisen ymmärryksen (sensemaking) korostunut merkitys sekä itse ongelman luonteen että sen mahdollisten ratkaisujen suhteen. Yhteinen ymmärrys ja yhteinen päämäärä auttavat ilmaisemaan niitä asioita, joita yrityksessä toimivat ihmiset pitävät tärkeinä hyvinvoinnin kannalta sekä merkityksellisinä yritykselle. (Choo 2002, 79–88.)

Yhteinen ymmärrys tarkoittaa sitä, että sidosryhmät ymmärtävät toistensa aseman niin hyvin, että ne pystyvät hyödyntämään kollektiivista älyä ratkaistessaan ongelmia. Lisäksi yhteinen ymmärrys ja yhteiset tavoitteet auttavat yksilöitä verkostossa toimimaan itsenäisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilöiden lisääntynyt voimaantuminen antaa heille joustavuutta, jota tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä ja sopeutumisessa turbulentiin ympäristöön. (Christensen 2009, 16–20). Sidosryhmien mukaan ottaminen, mielipiteiden dokumentointi ja kommunikointi auttaa yrityksiä käsittelemään monimuotoisia ongelmia. Kyse on sosiaalisten suunnitteluprosessien käyttämisestä systemaattisten sijasta. (Camillus 2008, 98–106.)

Korkeampaa tuottavuutta edistävien työnteon tapojen onkin tutkimuksissa huomattu hajauttavan organisaation päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua johdolta työntekijöille ja sitä kautta lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Edwards & Wright 2001). Tutkimusten mukaan korkeaa tuottavuutta edistävät käytänteet vaihtelevat organisaatioiden välillä muun muassa organisaation koon ja toimialan mukaan. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tuottavissa organisaatioissa johtamisen tulee tähdätä ihmisten sitouttamiseen. (Boxall & Macky 2009.)

Tutkimuksen toteutus

Case-tutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista. Toisaalta etsitään sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta sitä, mikä on erityistä juuri kyseisessä tapauksessa. Tavallisesti case-tutkimuksen

aineisto perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja aineiston hankinta- ja analysointivaihe liittyvät toisiinsa kiinteästi ja vuorottelevat tutkimuksen kuluessa. Aineiston analysointi osoittaa tarpeen ja suunnan lisäaineiston hankinnalle. Eri vaiheisiin palataan yhä uudestaan ja aineistot pyritään saamaan keskustelemaan keskenään, samoin kuin pyritään edistämään teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa vähän tunnetuista ilmiöistä tai kuin tutkimusasetelmaa ei pystytä tarkasti määrittelemään etukäteen, vaan on järkevämpää täydentää sitä tutkimuksen kuluessa. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä – siinä pyritään huomioimaan ihmisten omat tulkinnat ja kokemukset ja annetaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle. Näin saadaan esille myös heikosti tiedostettuja seikkoja ja asioita. Case-tutkimusta tehtäessä pyritään muotoilemaan kahdentyyppisiä kysymyksiä: informaatiokysymyksiä ja asiakysymyksiä. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta, koska valitut teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaan, jolloin niiden pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Tutkittavat ilmiöt puolestaan hahmottuvat teorian ja aiemman tutkimustiedon pohjalta. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87; Hirsjärvi & Hurme 1998, 42–43; Kvalimot 2014.) Haastattelut voidaan tehdä joko yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelulla voidaankin saada paremmin tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. (Kananen 2008, 75–77.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen määrä on kymmenen. Haastatteluista kuusi on yksilöhaastatteluja ja neljä ryhmähaastatteluja. Tutkimusaineiston muodostavat haastattelujen ääninauhotteiden perusteella tuotetut sanatarkat litteroinnit. Informaatiokysymykset sijoittuvat jokaisen teemahaastattelun teeman alkuun, jonka jälkeen edetään asiakysymyksiin. Asiakysymykset käsittelevät työn teon tapoja sekä henkilökohtaisella tasolla että koko yrityksen tasolla, tavoitteita, vastuuta, yhteistyötä, verkostoja, asiakkaan roolia, vuorovaikutusta ja yrityksen haasteita niin menneisyydessä, nykyisyydessä kuin tulevaisuudessa. Lisäksi haastatteluissa on annettu tilaa vapaalle puheelle.

Aineiston analysointi

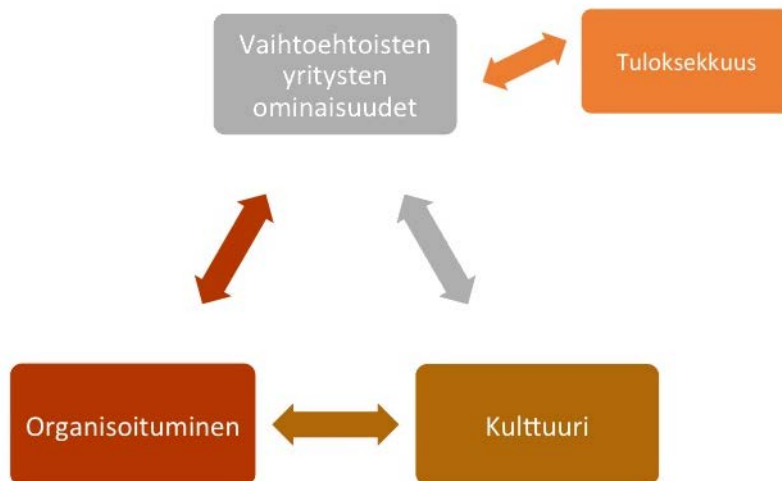
Case-tutkimuksessa analysoinnin menetelmät ovat linjassa tutkimusongelman kanssa – vaikkakin on mahdollista, että ennakkoon asetetut teemat eivät lopulta välttämättä ole samat kuin ne teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Kvalimot 2014). Tulkinnan voi rakentaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Analyysi tapahtuu siten, että raakamateriaalista erotellaan tutkimuskysymysten kannalta oleellinen aines. Vasta luokitellusta datasta voi tehdä tulkintoja. Haastatteluaineistosta analyysiin voidaan päästä monella tavalla: joko tutkijan intuition, koodauksen tai näiden yhdistelmän avulla. (Eskola & Suoranta 2000, 150, 152–156.) Tässä tutkimuksessa aineisto on luokiteltu teemoittain, mutta sitä ei ole koodattu. Analyysiin on edetty intuitiivisesti tutkijaryhmän yhteisen näkemyksen pohjalta.

Jo tapauksen havainnointivaiheessa tarvitaan alustavaa viitekehystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tämä ohjaa havaintojen hankinnassa ja on välttämätöntä yksityiskohtien suuren määrän hallitsemiseksi ja raportoinnin systematisoinniksi. Case-tutkimuksessa pyritään kerätyn aineiston järjestämiseen ja luokitteluun tavoilla, jotka mahdollistavat johtopäätösten systemaattisen tekemisen. Aineistosta tehdyille havainnoille on annettava jokin merkitys, tulkinta tai selitys ja havaintojen välille pyritään rakentamaan yhteyksiä ja niistä vedetään johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Järvenpää & Salmi 2000.) Selityksen

rakentaminen tarkoittaa sitä, että tapaukselle pyritään luomaan jokin selitys, joka voi olla esimerkiksi malli tai prosessin kuvaus. (Eriksson & Koistinen 2005, 31–34.)

Tulokset

Aineistosta nousee kolme keskeistä pääteemaa: yrityksen tapa organisoida toimintansa, vallitseva yrityskulttuuri ja vaihtoehtoisten yritysten ominaispiirteet (kuvio 1). Jotta yritys voisi olla aidosti vaihtoehtoinen yritys, näyttää siltä, että kahden ensiksi mainitun perusedellytyksen on täyttyttävä: yrityksen on toimittava systeemisesti ennemminkin kuin hierarkkiseen organisaatorakenteeseen perustuen ja yrityksessä on vallittava vapaa yrityskulttuuri ennemminkin kuin järjestykseen nojautuva yrityskulttuuri. Näiden kahden perusedellytyksen toteutuessa yrityksellä on mahdollisuus ottaa käyttöön edistyksellisiä työtapoja. Kun ne saadaan käyttöön, tuloksekkuus syntyy sivutuotteena ilman, että sitä varsinaisesti tavoitellaan tai nimetään yrityksen päämääräksi.



Kuvio 1. Aineiston pääteemat

Organisoituminen

Yksi aineiston keskeisiä teemoja on organisoituminen. Osassa tutkittuja yrityksiä organisoituminen tapahtuu suhteellisen hierarkkisesti ja järjestäytyneesti. Tämä voi olla kyseisessä ympäristössä hyvin toimiva tapa eikä yritykselle ole syntynyt painetta muuttaa sitä. Toisaalta juuri organisoitumista kuvattaessa aineistosta nousee joidenkin yritysten kohdalla esiin hyvin keskeiselle sijalle se, mitä yrityksessä *ei ole*. Näitä asioita ovat mm. hierarkian, organisaatiokaavion, linjaorganisaation, toimenkuvien, johtamiskäytänteiden, byrokratian, dokumenttien, ohjeistuksien, prosessien, kontrollin, palaverien, asetettujen tavoitteiden, ongelmanratkaisun sekä henkilökohtaisten insenttiivien puuttuminen. Tämä esiin nouseva pitkä puuttuvien asioiden luettelo voidaan tulkita siten, että nämä yritykset ovat tietoisesti halunneet mieltää ja tehdä asiat toisin kuin perinteisessä johtamisen tieteenalan traditiossa on tapana. Tämän vuoksi juuri näitä yrityksiä voidaan tarkastella vaihtoehtoisina yrityksinä. Toisaalta perinteisen organisaatiomallin tilalle on tullut jotakin muuta. Nämä yritykset kuvaavat organisoitumistaan systeemiseksi ja verkostomaiseksi. Tiimien merkitys työn tekemisessä nousee korostetusti esiin.

Meillä ei oo täällä semmosia hankalia prosesseja, et pitää olla joku tietty, et no niin nyt hyväksytetään johtoryhmällä, mikä on kahen viikon päästä. Meil ei oo tällasia hankalia prosesseja. Me ei haluta semmosta byrokratiaa. 1

Tavallaan kaikki se semmonen funktionaaliset organisaatiot, erikoistuneet roolit, osastot, ne on kaikki sitä vanhaa peliä. 2

Siis meillä tosiaan, meillähän asiakastiimit on olemassa ja he ei raportoi kenellekään. Eikä johtokaan sillä tavalla valvo niitä, että ne on tavallaan, että valta ja vastuu istuu siinä tiimissä. 5

Kulttuuri

Yrityksen kulttuuri on toinen yrityksen olemusta määrittävä keskeinen piirre. Yrityksen kulttuuriin liittyviä asioita voidaan tarkastella samoin kuin organisoitumiseen liittyviä asioitakin. Osassa tutkittuja yrityksiä kulttuuri perustuu ajatukseen järjestyksestä ja säätelystä, kun taas osassa yrityksiä kulttuuri on hyvin vapaa. Kulttuurissa voidaan aineiston perusteella erottaa erilaisia yleisempiä yrityksen kulttuuriin liittyviä asioita sekä yritykselle tyypillisiä vuorovaikutuksen tapoja. Näitä yleisiä kulttuurisia asioita ovat muun muassa vapaus, vastuu, itsenäisyys, osallistaminen, luottamus, kollegojen arvostus, oman roolin rakentaminen, henkilöbrändäys, omien tavoitteiden rakentaminen, itseohjautuvuus, yksilöllisyys, yhteishenki, yhteisöllisyys, ilmapiiri, työhyvinvointi, sosiaalisuus, innostus, kokeilu, kehitys, rohkeus, epävarmuuden kestäminen, avoimuus ja läpinäkyvyys. Vuorovaikutukseen liittyviä asioita ovat erityisesti keskustelu, kuuntelu, dialogi, viestintä, visualisointi, tarinallisuus ja oma kieli.

Tää on aika nopeetahtinen, dynaaminen, paljon vastuuta työntekijöillä, et täytyy olla semmonen itseohjautuva ja vähän yrittäjähenkinen, jos meillä työskentelee. 6

Me ollaan nyt tän uuden pilotin myötä lähetty miettiä tosiaan niitä unelmia eli sitä, että mitä kukin kokee merkityksellisenä tulevaisuuden kannalta ja mitä he haluaa saavuttaa ja minkä takia. 6

Yhteenveto organisoitumisen ja kulttuurin vaikutuksesta

Tarkasteltaessa yrityksen organisoitumisen ja yrityskulttuurin yhteisvaikutusta voidaan todeta näiden kahden muodostavan perusedellytyksen vaihtoehtoiselle toiminnalle. Kuviossa 2 on kuvattu vaaka-akselilla yrityksen organisoitumisen mallia lähtien vasemmalta hierarkkisesta organisoitumisesta edeten oikealla systeemiseen organisoitumiseen. Pystyakselilla kuvataan alhaalta lähtien järjestykseen nojautuvaa kulttuuria edeten ylhäälle päin vapautteen nojaavaan kulttuuriin. Alavasemmalla kuvassa näkyvät niin kutsutut perinteiset yritykset, joita kuvaavat hierarkkinen organisoituminen ja järjestykseen nojaava kulttuuri. Ylävasemmalle sijoittuvat yritykset, joille on leimallista hierarkkinen organisoituminen, mutta toisaalta vahva panostus yrityskulttuurin muutokseen. Tällaisissa yrityksissä korostuvat työhyvinvointiin ja yhteishenkeen liittyvät ponnistelut. Kuitenkin erilaisissa häiriötilanteissa tällaisissa yrityksissä saatetaan alkaa tehdä muutoksia, jotka vievät yritystä enemmän perinteiseen suuntaan. Esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina saatetaan aloittaa säästötoimia, jotka kohdistuvat työhyvinvointiin liittyviin hankkeisiin. Oikealla alhaalla olevat yritykset ovat rakenteellisesti systeemisiä, mutta organisaatiokulttuuriltaan järjestykseen nojautuvia. Näitä yrityksiä leimaa usein se, että ne ovat suhteellisen tuoreita ja kooltaan pieniä. Kuitenkin epätasapainotilanteissa, esimerkiksi yrityksen koon alkaessa kasvaa, nämä yritykset saattavat hakea ratkaisuja yhä hierarkkisemmasta organisaatiomuodosta: perustetaan esimerkiksi uusia esimiestasoja, johtoryhmiä tai raportointijärjestelmiä. Yläoikealla on kuvattu vaihtoehtoisia yrityksiä. Näissä yrityksissä organisoituminen on systeemistä ja yrityskulttuuri nojautuu vapauteen.



Kuvio 2. Yhteenvedo

Kuviota tulkittaessa on ilmeistä, että yritys voi sijoittua mihin tahansa kohtaan kuviossa. Toisaalta on myös mahdollista, että yritys kokonaisuutena löytyy kuviosta esimerkiksi alavasemmalta, mutta tämän kaltainen yritys saattaa pitää sisällään tiimejä tai yksiköitä, jotka toimivat kuten yläoikealla olevat yritykset. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että hyvinkin hierarkkisesti ja järjestelmällisesti toimivat yritykset saattavat pitää sisällään "vallankumouksellisia" soluja, joiden toimintatavat poikkeavat yrityksen valtavirrasta ja joiden tavoitteena on levittää näitä toimintatapoja yrityksen tasolla laajemminkin.

Vaihtoehtoisten yritysten kuvaus

Tarkasteltaessa vaihtoehtoisten yritysten ominaispiirteitä voidaan erottaa kahdenlaisia asioita. Näissä yrityksissä korostuvat oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen liittyvät teemat ja toisaalta yrityksen ulkoiseen yhteistyöhön liittyvät teemat. Ensiksi mainittuja kuvattiin aineistossa seuraavilla käsitteillä: tieteellisyys, tutkimus, teorioiden testaaminen, kirjallisuus, huippuosaaminen, ammattitaito, oppiminen, jatkuva parantaminen, maailman parantaminen, itse tekeminen ja kokonaisuuksien hallinta.

Just, että ei tehdä asioita vaan paremmin, vaan tehdään parempia asioita. 5
Ehkä vielä yks asia tähän loppuun, niin tää on hyvin tavallaan tieteellistä duunia. Me opiskellaan paljon, luetaan kirjoja, haetaan mitä maailmalla tapahtuu, luetaan artikkeleita, tutkitaan, tehdään omaa tutkimusta, kokeillaan käytännössä, testataan teorioita. 2

Yrityksen ulkoista yhteistyötä taas kuvaavat sellaiset käsitteet kuin asiakasymmärrys, yhteistyö asiakkaiden kanssa, kumppanuus, yhteistyö kilpailijoiden kanssa sekä verkostoituminen.

Eli jos asiakas ei oo tyytyväinen meidän projektiin, niin hän saa rahat, tai ei tarvii maksaa mitään ja saa kuitenkin siihen asti tehdyn projektin lähdekoodit itelleen eli se edellyttää myös niiltä sit siihen, että asiakas oikeesti saa sitä, mitä olettaa saavansa ja että me ymmärretään se asiakkaan tarve oikein... 6

... siis se ei vaikuta meidän kilpailukykyyn negatiivisesti, et me jaettais meidän käytäntöjä, vaan pikemminkin me pystytään molemmat omilla tahoillamme poimiin niitä asioita, mitkä hyödyttää sitten meitä omalla tavallamme. 6

Yrityksissä, joissa on tunnistettavissa vaihtoehtoisen yrityksen piirteitä, on myös merkillepantavaa, että tuloksellisuus ei ole asia, jota tavoitellaan. Ennemmin tuloksellisuus on väistämätön sivutuote, johon päästään ilman tavoittelua perusedellytysten ollessa kunnossa. Tavoitteet näissä yrityksissä eivät ole ylhäältä kirjallisessa tai numeerisessa muodossa annettua vaan tulevat puhtaasti esimerkiksi asiakasprojektin onnistumisesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä.

Kyllä mä luulen, että meillä ihan sama juttu, että ehkä sitä tehokkuutta ei niin kannata, tarte erikseen hakea, koska se on sit seuraus siitä merkityksellisyydestä, hauskuudesta, asiakasfokuksesta. 2

Mutta ei ole mitään sellasia mielivaltaisia numeerisia tavoitteita tai jotakin +5 tai +15, tai jotain vastaavaa. Eli sehän on hyvin yleisesti tiedossa, että just mielivaltaiset, numeeriset tavoitteet, ne aina huonontaa suorituskkyä organisaatiossa. 5

Strategia ja arvot muodostavat aineiston vaikeimmin tulkittavat teemat, sillä yritykset käsittelevät näitä varioiden. Osa yrityksistä on luopunut strategiasta tietoisesti esimerkiksi siksi, että kaikki päätöksenteko halutaan integroida työntekoon, osalla strategia hahmottuu kirkkaasti. Arvojen kohdalla nähdään samankaltainen ilmiö. Osa on tietoisesti luopunut perinteisestä yrityksen arvojen määrittelystä. Tilalla on kuitenkin yleismaailmallisempia ja korkeampia arvoja kuten rakkaus ja avoimuus. Osa yrityksistä nojaa perinteisempään arvojohtamiseen.

Meillä ei ole mitään strategiaa tai tämmöstä... Tai meillä ei ole erikseen just tämmöstä, että on tavallaan operatiivinen puoli, tai että kuka vastaisi strategiasta. Päätöksenteko on integroitu siihen työhön, siihen arkeen hyvin paljon. 5

Meil ei myöskään, arvoja meil ei oo kuvattu, koska niitä halutaan välttää. Se vie helposti sinne organisaatiokieleen... 6

Mutta perustuen koko toiminnan koko ajan kaikkiin näihin arvoihin, että itse saumattomasti on oikeudenmukainen, on läsnä, on kohtelias, on määrätietoinen, on iloinen, osaa rakastaa. 2

Pohdinta

Aiemmin kuviossa 2 esiteltyjä tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita Rothin ja Sengen (1996) luokittelun sekä Snowdenin (2007) Cynefin-luokittelun avulla. Kuviossa 2 alavasemmalle sijoittuvat yritykset pystyvät toimimaan perinteisesti organisoituina säädelyssä yrityskulttuurissa, koska niiden kohtaamat ongelmatkin ovat pääosin luonteeltaan kesyjä ja toimintaympäristö yksinkertainen. Kuitenkin yrityksen kohdatessa monimutkaisempia ongelmia toimintaympäristön muutoksessa, tämä toimintamalli voi muuttua tehottomaksi. Alaoikealle tai toisaalta ylävasemmalle sijoittuvat yritykset hakevat ongelmanratkaisuja painottaen joko käyttäytymisen kompleksisuutta tai dynaamista kompleksisuutta. Tämä voi olla toimiva tapa, jos yritysten kohtaamat ongelmat ovat luonteeltaan pirullisia tai sotkuja tai niiden toimintaympäristö on joko monimutkainen tai kompleksinen.

Pirullisten sotkujen tai kaoottisen ympäristön tapauksessa edellä mainittu ei kuitenkaan riitä. Kuviossa 2 yläoikealla kuvataan vaihtoehtoisia yrityksiä. Dynaamisen kompleksisuuden

käsittelyssä vaihtoehtoiset yritykset erottuvat selvästi muista. Ne ovat tietoisesti luopuneet hallinnan ja järjestyksen tavoittelusta, mikä näkyy yritysten työtavoissa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkoisesti se korostuu sekä asiakkaiden integroimisessa vahvasti yrityksen toimintaan että kilpailijoiden kanssa tehtävänä yhteistyönä. Sisäisesti se näkyy yrityksen systeemisestä organisoitumisesta ja tiimien merkityksen korostumisesta. Tästä syystä yritykset ovat luopuneet monista niin kutsutuista perinteisistä organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvistä käytänteistä kuten hierarkia, organisaatiokaavio, linjaorganisaatio, toimenkuva, byrokratia, dokumentointi, ohjeistukset, prosessit, kontrolli, palaverit, asetetut tavoitteet, ongelmanratkaisu sekä henkilökohtaiset insentiivit. Dynaamisesti komplekseissa tilanteissa näistä käytänteistä koetaan olevan lähinnä haittaa.

Käyttäytymisen kompleksisuuden haasteisiin nämä yritykset vastaavat vapaalla organisaatiokulttuurilla sekä monimuotoisella ja omaleimaisella vuorovaikutuksella. Kuten aiemmin todettiin, toiminta on erityisen vaikeaa tilanteissa, joissa yhdistyy käyttäytymisen kompleksisuus ja dynaaminen kompleksisuus (wicked messes) (Roth & Senge 1996). Vaihtoehtoiset yritykset onnistuvat kuitenkin näiden kahden asian toteutuessa yhtäaikaaisesti. Tämä voidaan selittää paradoksien tarjoaman ajatuskehikon avulla.

Itseohjautuvuuden paradoksi (Zemke, Raines & Filipczak 2000; Gennamo & Gardner 2008) tarkoittaa sitä, että esimiestyö kehittyy laadullisesti ja sisällöllisesti tiimien ja niiden vuorovaikutuksen kehittämisen suuntaan. Esimiestyö ei vähene, mutta sen luonne muuttuu oleellisesti organisaatiossa, jonka rakenne on systeeminen ja yrityskulttuuri vapaa. Työympäristönä vaihtoehtoinen yritys on nopeatahtinen, dynaaminen ja tarjoaa paljon vastuuta työntekijöille. Tämä vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja jossain määrin yrittäjähenkisyyttä. Oppimisen paradoksi edellyttää sekä uuden oppimista että poisoppimista. Tämä tulee esiin siinä, että vaihtoehtoiset yritykset paitsi korostavat perinteisistä asioista luopumista myös vahvaa oppimisen, kehittämisen, tutkimisen ja tieteellisyyden integrointia organisaation toimintaan. Organisoimisen ja kuulumisen paradoksit näyttäytyvät juuri yrityksen tiimirakenteissa: tarvitaan yhtä aikaa sekä luovuutta että kurinalaisuutta ja toisaalta sekä koheesiota että erilaisuutta. Tilanteen eli asiakastarpeen mukaan muotoutuvissa erilaisissa tiimeissä tämä toteutuu parhaiten. Innovoinnin ja tehokkuuden paradoksi kuvaa vaihtoehtoisten yritysten tapaa toimia yhteistyössä asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa. Näin pyritään sekä tuottamaan uutta tietämystä että hyödyntämään tehokkaasti jo olemassa olevaa tietämystä. (Andriopoulos & Lewis 2009; Duncan 1976; March 1991; Tushman & O'Reilly 1996; Gibson & Birkinshaw 2004; Raisch ym. 2009; Simsek ym. 2009.) Aineistossa on yrityksiä, jotka sanoutuvat irti esimerkiksi perinteisistä strategiasta tai arvoista. Paradoksaalista kyllä nämä yritykset ovat kuitenkin juuri niitä, joilla strategia ja arvot ovat vahvimmin läsnä työn tekemisen arjessa, koska yrityksen valitsema suunta on näkyvässä kaikessa toiminnassa ja johdon käyttäytymisessä. Kaikki toiminta pohjautuu valintoihin, joita yrityksessä on tehty esimerkiksi rekrytoinneissa, asiakasprojekteissa ja palkitsemisen tavoissa. Tämä tutkimus pyrkiikin tarjoamaan työelämän paradokseihin uuden, vaihtoehtoisten yrityksille tyypillisen paradoksin.

Yhteinen ymmärrys (Choo 2002; Christensen 2009) auttaa yksilöä työyhteisössä toimimaan itsenäisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuottaa yksilöissä lisääntyntä voimaantumista. Tämä auttaa sopeutumisessa turbulentiin ympäristöön ja antaa joustavuutta työyhteisöön. Vaihtoehtoisissa yrityksissä voimakas yhteinen ymmärrys on selkeästi nähtävissä. Eräässä case-yrityksessä yhteisen ymmärryksen vahvuus pohjautuu jo yrityksen perustamisvaiheeseen, jolloin haluttiin tietoisesti rekrytoida vain työstään aidosti pitäviä ihmisiä ja antaa heille vapaus vaikuttaa siihen, kuinka he työnsä tekevät. Camilluksen (2008) mukaan sidosryhmien mukaan ottaminen on elintärkeää. Vaihtoehtoisten yritysten tuotannossa eli projektityössä kaikki ovat tietoisia siitä, että projektin onnistuminen ja asiakkaan tyytyväisyys on kaikkia tiimin jäseniä yhdistävä tavoite ja ainoa ponnistelujen kohde.

Tutkitut yritykset ovat kaikki asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä, joissa tuottavuutta edistävien työtapojen on todettu liittyvän ihmisten sitouttamiseen (Boxall & Macky 2009;

Edwards & Wright 2001). Vaihtoehtoyrityksissä sitouttamiseen panostetaan monin tavoin ja jatkuvasti pyritään parantamaan ja olemaan paras. Työntekijät ja asiakkaat pyritään pitämään mahdollisimman tyytyväisinä. Johto ei halua sanella käytäntöjä, vaan pyrkii kuuntelemaan henkilöstöä tietääkseen, mihin suuntaan henkilöstö haluaa yrityksen kehittyvän. Näin pyritään siihen, että sitoutuminen yritykseen ja omaan työhön olisi korkealla tasolla.

Uudenlaisten vaihtoehtoisten yritysten yleistyminen on havaittavissa. Vaihtoehtoyritysten kasvua ja rekrytointia vauhdittaa se, että työntekijät mieltävät olevansa kyllästyneitä perinteiseen organisaatiobyrokraatiaan ja haluavat hakeutua toisenlaisiin yrityksiin töihin. Vaihtoehtoiset yritykset haluavat monin tavoin ottaa etäisyyttä perinteiseen tapaan toimia, esimerkiksi työhyvinvointiajattelussa kiinnitetään fyysisen kunnon sijaan huomiota siihen, mikä tietotyössä todellisuudessa kuormittaa, eli ärsykkeiden tulvaan, ja sen myötä tarvittavaan keskittymisen taitoon.

Tärkein kriteeri tutkimuksen arvioinnissa on se, että esitetyn tutkimuskysymyksen tulee olla kiinnostava ja mielellään myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Tämän vaatimuksen voi katsoa täyttyvän käsillä olevan tutkimuksen kohdalla. Heti case-tutkimuksen alussa on myös syytä pohtia tutkimuksen eettisiä näkökulmia, julkaisurajoitteita ja tietosuojaa sekä ottaa kantaa siihen, voivatko haastateltavat olla haastatteluissa omalla nimellään ja voiko tapaus esiintyä omalla nimellään. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset on päädytty esittämään muodossa, joissa vastaajia ei voi identifioida.

Case-tutkimuksen luotettavuusarvioinneissa painottuvat toistettavuus ja todennettavuus. Case-tutkimuksen tulee olla huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja loppuun saatettu. Case-tutkimukselle on eduksi, jos se pystyy tarjoamaan tapaukselle vaihtoehtoisia selityksiä – uutta etsivässä tai kuvailevassa tutkimuksessa aineiston käsittely useammasta näkökulmasta parantaa tutkimuksen laatua. Myös riittävä näyttö tuloksista on case-tutkimukselle eduksi: tulosten merkitystä ja oikeellisuutta vahvistetaan esittämällä perusteellinen kuvaus aineiston keruusta, itse aineistosta ja sen analyysistä. Tutkijan kädenjälki näkyy silti aina jollakin tavalla tutkimustuloksissa. (Eriksson & Koistinen 2005, 39–42; Järvenpää & Salmi 2000; Kvalimot 2014; Metsämuuronen 2006.) Edellä mainitut kriteerit on pyritty toteuttamaan tutkimuksen kuluessa.

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki: Tekes.
[online]. <URL: https://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf. Luettu 23.9.2014.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20 (4), 696–717.
[online]. <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=13&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009) Research and theory on high performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1), 3–23.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988) Organizational paradox and transformation. Teoksessa R. E. Quinn & K. S. Cameron (toim.) *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass: Ballinger, 1–18.
- Camillus, J. C. (2008) Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review* 86 (5), 98–106. [online] <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=21&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Choo, C. W. (2002) Sensemaking, knowledge creation, and decision making. Teoksessa C. W. Choo and N. Bontis (toim.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 79–88.

- Christensen, K. (2009) Building Shared Understanding of Wicked Problems – Interview of Jeff Conklin. *Rotman Magazine*, Winter, 17–20.
- Conklin, J. (2005) Wicked problems & social complexity. *Teoksessa Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New York: John Wiley & Sons, 1–19.
- Czarniawska, B. (2005) On Gorgon Sisters: Organizational action in the face of paradox. *Teoksessa D. Seidl & K. H. Becker (toim.) Niklas Luhmann and Organization Studies*. Kristianstand: Liber & Copenhagen Business School Press, 127–142.
- Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *Teoksessa R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slevin (toim.) The Management of Organization*. New York: North-Holland, 167–188.
- Edwards, P. & Wright, M. (2001) High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management* 12 (4), 568–585.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. 2005. [online].
<URL: http://www.academia.edu/419348/Monenlainen_Tapaustutkimus. Luettu 26.8.2014.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Garsten, C. (1999) Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20 (4), 601–617. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=fe7ba98b-0f82-4d38-92b0-e16ae6a350a1%40sessionmgr4002&hid=4104>. Luettu 9.9.2014.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), 891–906. [online].
<URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940810904385>. Luettu 18.8.2014.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47 (2), 209–226. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=32&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Hamel, G. (2011) First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. December 2011. [online]. <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=35&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Hirsjärvi & Hurme (1998) *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jyväskylän yliopisto Koppa (2014) [online]. <URL: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu 3.10.2014.
- Järvenpää, M. & Salmi, T. (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/00, 263–275.
- Kananen, J. (2008) Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93/2008. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- King, J. B. (1993) Learning to solve the right problems: The case of nuclear power in America. *Journal of Business Ethics* 12 (2), 105–116. [online]. <URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/198093298/fulltextPDF/E0524E911D874DA0PQ/1?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.
- Kvalimot (2014). [online]. <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 2.10.2014.
- Lewis, M. W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25 (4), 760–776. [online]. <URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/210965110/fulltextPDF/ADD63A1C6D0746AFPQ/1?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.
- Lewis, M. W. & Dehler, G. E. (2000) Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education* 24 (6), 708–725. [online].
<URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/195750594/fulltextPDF/82076AA8A6FF4B4BPQ/2?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.

- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), 71–87.
- Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science* 20 (4), 685–695. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=43&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Raisio, H. (2010) Embracing the Wickedness of Health Care. Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation. *Acta Wasaensia* No 228. Social and Health Management 5. [online]. <URL: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-316-5.pdf. Luettu 9.9.2014.
- Reedy, P. & Learmonth, R. (2009) Other possibilities? The contribution of management education of alternative organizations. *Management Learning* 40 (3), 241–258. [online].
<URL: <http://mlq.sagepub.com/content/40/3/241.full.pdf+html>. Luettu 25.9.2014.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4, 155–169. Scotland: Elsevier.
- Roth, G. L., & Senge, P. M. (1996) From theory to practice: Research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 92–106. [online].
<URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09534819610107349>. Luettu 10.9.2014.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Silverman, R. E. (2012) Who is the Boss? There isn't one. *Wall Street Journal*, June 19. [online].
<URL: <http://online.wsj.com/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604>. Luettu 24.9.2014.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies* 46 (5), 864–894.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007) A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*. November 2007, 69–76. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=52&hid=4206>. Luettu 10.9.2014.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011) Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuottavuuden pyöreä pöytä (2012) Suomalainen työelämä Euroopan parhaaksi. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa 2012. Sihteeristön katsaus 26.3.2012. [online].
<URL: http://www.tuottavuustyo.fi/files/393/Tuottavuuden_pyorea_poyta_katsaus2012.pdf. Luettu 9.9.2014.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. III (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38 (4), 8–30. [online]. <URL: http://search.proquest.com/abicomplete/docview/216130045/fulltextPDF/FD_EEA252C8694C7DPQ/1?accountid=11773. Luettu 23.9.2014.
- Työelämä 2020 (2013) [online]. <URL: <http://tyoelama2020.fi/>. Luettu 27.8.2014.
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1988) Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Cornell University Press.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace. New York: Amacom.

Tiimi vuorovaikutusosaajana

Tessa Horila

Jyväskylän yliopisto

Abstrakti

Tiimit ovat hyvin tavallinen työn organisoinnin muoto. Tiimityöskentelyssä tarvitaan vuorovaikutusosaamista esimerkiksi ryhmän sisäisten prosessien hallinnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan niitä tietoja, taitoja ja asenteita, jotka kytkeytyvät erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen vuorovaikutuksessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Vuorovaikutusosaamistutkimus ryhmä- ja tiimikontekstissa on ollut vähäistä, keinokehoisten ryhmien tarkasteluun keskittynyttä sekä yksilökeskeistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisia käsityksiä autenttisesti työelämän tiimissä liitetään osaamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin kulttuurialalla tiimimuotoisesti työskentelevää työosuuskuntaa. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?” Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tulosten perusteella tiimissä on sekä yhteisiä käsityksiä sen osaamisalueista ja osaamisen kehitystarpeista, että jakautuneita käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tulokset osoittavat, että kontekstuaaliset tekijät, kuten työn merkitysten neuvottelemisen sekä tehokkuuden ja tehostumisen hallinta, muovaavat yhteisiä kriteereitä tutkitun tiimin vuorovaikutusosaamiselle. Vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä olevan yksilötason ohella aikaan sidonnainen ja ryhmän tasoinen, tiimin muodostaman yhteisön resurssi, jota tulisi tutkia laajemmin ja erilaisissa tiimikonteksteissa.

Avainsanat: vuorovaikutusosaaminen, tiimityö, tiimiviestintä, työosuuskunta

Johdanto

Tiimi on yksi yhteisöllisyyden muoto työelämässä. Työskenteleminen tiimeissä on globaalisti yleistä, ja erityisen suosittu työn organisoimisen muoto se on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa (Lehto & Sutela 2008, 93). Käsitteellisesti tiimin voidaan katsoa olevan pienryhmän alakäsite, mutta tiimin ja ryhmän käsitteellinen erottelu on kirjallisuudessa monin paikoin vaihtelevaa. Tässä artikkelissa tiimillä tarkoitetaan yleistä määritelmää mukaillen pientä, sitoutuneesti yhdessä työskentelevää ryhmää, jonka jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Kozlowski & Ilgen 2006, 79). Tiimin jäsenten työskentely on yksilösuorituksen ohella kollektiivista ja toisiaan täydentävää (Katzenbach & Smith 1993, 112). Työelämän tiimit ovat monimuotoisia. Tiimit voivat olla tavoitteiltaan ja resursseiltaan ulkopuolelta määrättyjä ja johdettuja, tai toisaalta autonomisempia, omat tavoitteensa, työskentelyprosessinsa ja -tapansa määrittäviä, itseohjautuvia tiimejä (esim. Solansky 2008, 333). Itsenäisyyden asteen ohella tiimit vaihtelevat muun muassa kestoaltaan – ne voivat olla projektiluontoisia ja lyhytaikaisia tai toisaalta toimia jopa vuosia (Franz 2012, 5).

Työelämässä on yleisesti oletettu tiimien olevan tehokkaita, tuotteliaita ja hyödyllisiä työn yksiköitä (Matteson 2013, 1). Tiimityön hyötyinä on pidetty esimerkiksi tiedonkulun, ideoinnin, oppimisen ja työviihtyvyyden parantamista (Lehto & Sutela 2008, 97). Parhaimmillaan tiimityö edistääkin esimerkiksi työn mielekkyyttä ja yhteistyötä sekä lievittää työstressiä, joskin hyödyt vaihtelevat tiimi- ja organisaatiokohtaisesti (Niemelä 2008, 138–141). Tiimityötä on tutkittu runsaasti keskittyen erityisesti tuloksiin tai suoriutumiseen. Esimerkiksi rakenteen, kulttuurin, tiedonjaon, roolien, normien ja koheesion vaikutusta tiimien suoriutumiseen on tutkittu. (Matteson 2013, 1.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työelämän tiimin vuorovaikutusosaamista ryhmän tason ilmiönä. Laadullisen tapaustutkimuksen keinoin selvitetään, millaisia ovat tiimin jäsenten käsitykset vuorovaikutusosaamisesta tiimissään, sekä näiden käsitysten yhtenevyyttä. Tapaustutkimuksen kohteena on itseohjautuva kulttuurialan työosuuskunta, joka työskentelee tiimuutoisesti yhteisissä projekteissa. Tiimien tiedonhallinnan tutkimuksesta tiedetään, että tiimissä jaettu, yhteinen ymmärrys esimerkiksi tehtävästä, resursseista ja työskentelytavoista lisää tuloksellisuutta ja tehokkuutta (esim. Matteson 2013). Tätä tietoa ei ole sovellettu vuorovaikutusosaamisen empiiriseen tutkimukseen.

Vuorovaikutusosaaminen ryhmissä ja tiimeissä

Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on tehty runsaasti erilaisista yksityis- ja työelämän vuorovaikutustilanteista ja -suhteista. Työelämässä vuorovaikutusosaamisella on merkitystä kaikille eri organisaation tasoille – osaaminen vaikuttaa esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä menestymiseen, tiimien vuorovaikutusprosesseihin ja työn tuloksiin sekä koko organisaation kehitykseen ja kilpailukykyyn. (Jablin & Sias 2001.) Vuorovaikutusosaamisen katsotaan yleisesti koostuvan kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat vuorovaikutukseen liittyvät tiedot, asenteet ja taidot. Osaava vuorovaikutus edellyttää tietoa esimerkiksi vuorovaikutustilanteesta, -suhteesta ja mahdollisista toimintastrategioista (Spitzberg & Cupach 1984, 123–129). Asenteilla tarkoitetaan viestijän motivaatiota, rohkeutta tai halukkuutta lähestyä tai vältellä vuorovaikutusta ja käyttäytyä osaavalla tavalla. Vuorovaikutustaidot ovat toistettavia, rutinoituneita sekä tavoiteorientoituneita toiminnan sekvenssejä. Niitä ovat esimerkiksi tiedon antamiseen ja argumentoimiseen liittyvät taidot sekä erilaiset suhde- ja kontekstisidonnaiset taidot. (Spitzberg 2011, 146–147.)

Vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä hyödynnetään useimmiten kahta vakiintunutta ja keskinäisriippuvaista kriteeriä. Niiden mukaan osaavan vuorovaikutuksen tulee saada aikaan jokin tavoiteltu vaikutus (effectiveness) tavalla, joka on tarkoituksenmukainen tai sovelias (appropriateness) (Spitzberg & Cupach 1984). Vuorovaikutuksen tavoitteet voivat liittyä laajasti vuorovaikutuksen prosesseihin tai toivottuihin lopputuloksiin ja sekä vuorovaikutuksen suhde- että tehtävätasoon. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen voi olla tällainen tavoite. Tarkoituksenmukaisuudella viitataan vuorovaikutuksen yhteensopivuuteen erilaisten suhteiden ja sosiaalisten ympäristöjen normien, sääntöjen ja odotusten kanssa (Rickheit, Strohner & Vorwerk 2010, 26). Myös vuorovaikutuksen eettisyyttä voidaan pitää osaamisen kriteerinä (ks. Laajalahti 2014, 248). Vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalinen ilmiö, johon vaikuttavat esimerkiksi kulttuuri, vuorovaikutuksen taso, tilanne sekä vuorovaikutussuhde (mt., 35–43). Vuorovaikutuskäyttäytyminen, jonka toiset osapuolet tulkitsevat osaavaksi jossakin kontekstissa, ei välttämättä ole sitä toisessa (Beebe & Barge 1994, 258). Osaava vuorovaikutus työn kontekstissakin voi olla esimerkiksi formaalia tai informaalia, tilanteesta ja suhteesta riippuen (Thompson 2009, 288).

Osaamistutkimusta on tehty eniten kahdenvälisen vuorovaikutuksen, opetusviestinnän sekä julkisen puhumisen konteksteissa (Beebe & Barge 1994, 258; Thompson 2009, 279). Ryhmistä ja tiimeistä tehtyä vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on huomattavasti vähemmän (Beebe & Barge 1994, 258). Tutkimus on kohdistunut etenkin ryhmien päätöksenteko- ja

ongelmanratkaisuprosesseihin ja tuottanut erilaisia taitolistauksia ja -ryhmitelmiä, jotka on jaoteltu tyypillisesti tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiä ryhmätaitoja ovat esimerkiksi ongelman, tehtävän ja tavoitteen määrittelemisen taidot, johtopäätösten tekemisen, luovan ajattelun, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisen, sisällön esittämisen sekä tehtyjen ratkaisujen arvioinnin taidot. Keskeisinä relationaalisina eli suhdetason taitoina puolestaan on pidetty johtajuuden, ilmapiirin rakentamisen, konfliktin hallinnan sekä toisten osallistamisen taitoja. (Gouran 2003; 860–861; Beebe & Barge 1994, 285). Lisäksi on eritelty proseduraalisia taitoja, joita ovat esimerkiksi orientoitumisen, suuntaamisen ja muistuttamisen taidot (Gouran 2003, 860–861).

Kritiikkiä vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle ryhmissä ja tiimeissä

Tiimien ja ryhmien osaamistutkimusta on kritisoitu sen puutteellisuudesta. Ensinnäkin on kritisoitu tutkimuksen vähäisyyttä (esim. Hawkins & Fillion 1999; Jablin & Sias 2001). Kirjallisuudessa eritelty ryhmä- ja tiimitaidot ovat usein kahdenvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta siirrettyjä. Kontekstien rinnastus on ongelmallista, sillä ryhmä on kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstia monitahoisempi ja kompleksisempi (Poole 2007, 359). Esimerkiksi kuuntelemisen taito ei välttämättä ole yhdenmukainen ryhmissä ja kahdenvälisissä vuorovaikutustilanteissa (Hawkins & Fillion 1999, 168). Nykyään vuorovaikutusosaamista ryhmissä käsitellään paljon kurssikirjallisuudessa sekä käytännönläheisessä opaskirjallisuudessa (esim. Waldron & Kassing 2011). Tiimityön ollessa yleistä onkin luontevaa, että käytännölliselle tiedolle tiimeissä toimimisesta ja ”tiimitaidoista” on kysyntää. Kuitenkaan uutta teoreettista tai empiiristä tutkimustietoa vuorovaikutusosaamisesta työelämän tiimeissä ei viime vuosina ole syntynyt juuri lainkaan.

Ryhmäviestinnän tutkimusta on kritisoitu staattisuudesta ja keinotekkoisten laboratorioryhmiä käyttämisestä (esim. Arrow ym. 2005; Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014) sekä tehtävien ja tavoitteiden yksinkertaistamisesta tutkimusasetelmissa (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 369). Voidaankin kysyä, missä määrin kontrolloitujen laboratorioryhmiä toiminta vastaa työelämän tiimien toimintaa. Vuorovaikutusosaaminen on sekä kontekstuaalinen että temporaalinen ilmiö, joka kehittyy, heikentyy ja vaihtelee erilaisissa sykleissä (Jablin & Sias 2001, 836). Laboratoriotutkimuksessa tällaista vaihtelua ei kuitenkaan kyetä huomioimaan. Todellisista työelämän tiimeistä tehtyä osaamistutkimusta edustavat esimerkiksi Hawkinsin ja Fillionin (1999, 172–173) kartoitus työelämän ryhmissä tarvittavista vuorovaikutustaidoista, sekä Thompsonin (2009) etnografisen tutkimus poikkitieteellisen tutkijatiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta.

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kyky hyödyntää niitä on eri konteksteissa käsitteellistetty ensisijaisesti yksilössä sijaitsevana (esim. Tsai 2013, 169). Yksilökeskeisessä ajattelutavassa osaaminen nähdään ikään kuin yhdistelmänä yksilöiden kykyjä, jotka vaikuttavat ryhmän prosessiin ja tuloksiin (esim. Gouran 2003). Myös arvioinnissa on keskitytty määrittämään, ovatko yksittäiset jäsenet osaavia ryhmän kontekstissa (Beebe & Barge 1994, 261; Spitzberg 2011). Lähestymistapaa on kritisoitu reduktionismista sekä kontekstuaalisten ja dynaamisten tekijöiden huomioimattomuudesta (Wiemann ym. 1997, 26). Osaamista on paikoin tarkasteltu myös relationaalisena, suhteessa sijaitsevana ilmiönä. Tällöin osaaminen määrittyy suhteen osapuolten yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden kautta (mt., 26), jota tulisi tutkia, arvioida ja mitata suhteen tasolla yksilöiden tietojen, taitojen ja asenteiden sijaan (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44). Osaamisen relationaalisuutta on tarkasteltu etenkin kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstissa, mutta kaikkiaan näkökulma on marginaalinen. Tiimeissä vuorovaikutusosaamisen sijainti on ollut lähinnä ajoittaisen spekulatiivisen kohteena, eikä sitä ole tutkittu empiirisesti.

Osaamisen sijaintia tiimeissä ovat teoretisoineet erityisesti Jablin ja Sias (2001) mallintaessaan vuorovaikutusosaamista organisaation eri tasoilla sijaitsevana ja kehittyvänä

ilmiönä. He ehdottavat, että tiimeille voi muodostua osaamisresursseja, joita sen jäsenet käyttävät yhteisesti. Tällaiset resurssit muodostuvat muun muassa niistä normeista, rakenteista ja käytänteistä, joilla ryhmän yhteistyötä ylläpidetään. Erilaiset fantasiateemat, säännöt, kielelliset attribuutiot, kulttuuri ja strukturaatioprosessit ohjaavat vuorovaikutusta, ja ne voidaan nähdä ryhmän tason vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksina (Jablin & Sias 2001, 824–826). Ryhmän taseisia tällaisista rakenteista tekee se, etteivät ne ole suoraan johdettavissa ryhmässä olevista yksilöistä, vaan ne ovat ryhmään kehittyneitä rakenteita, ryhmän ominaisuuksia. Tiimin käsitteen määrittelyssä oletetaan yleisesti, että tiimien työskentely ja tulokset ovat ikään kuin enemmän kuin osiensa summa (ks. Katzenbach & Smith 1993, 112).

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen ulkopuolella muita tiimien työskentelyyn liittyviä prosesseja on tutkittu runsaasti monitasoisesti, sekä yksilö- että ryhmätaso huomioiden. Esimerkiksi tiimien tiedon hallintaa, johtajuutta ja motivaatiota on alettu etenkin 2000-luvulla tutkia myös ryhmän tasolla rakentuvina ja sijaitsevinä ilmiöinä (ks. Kozlowski & Ilgen 2006). Toteutettavan tutkimuksen kannalta keskeinen monitasoisessa tiimitutkimuksessa tarkasteltu ilmiö on yhteiset mielen mallit (shared mental model/team mental model). Yhteisillä mielen malleilla tarkoitetaan ryhmän tason tiedon hallintaa ja tiimissä jaettua, organisoitua tietoa sen toiminnalle keskeisistä sisällöistä. Niitä on tutkittu esimerkiksi kartoittamalla jäsenten käsityksiä tiimille keskeisistä tiedon sisällöistä ja näiden käsitysten yhteneväisyyttä sekä paikkansapitävyyttä. (Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010, 881–890.) Yhteisten mielen mallien syntymisen on todettu lisäävän tiimien työskentelyn tehokkuutta ja tuloksellisuutta (esim. Kozlowski & Ilgen 2006, 83). Yhteiset mielen mallit tarkoittavat tiimien kognitiivisia malleja niiden tehtävistä, välineistä, resursseista sekä työskentelytavoista (Mohammed & Dumville 2001, 89). Siten käsitteellä kuvataan laajempaa tiimityöskentelyyn liittyvää tiedonhallintaa kuin vuorovaikutusosaamisen käsitteellä, jolla viitataan vuorovaikutuksen prosesseihin liittyviin tietoihin, asenteisiin ja taitoihin.

Jablin ja Sias (2001) linkittävät yhteisten mielen mallien ilmiön vuorovaikutusosaamiseen. He ehdottavat, että tiimeille todennäköisesti syntyy työskentelyn ja vuorovaikutuksen myötä yhteisten mielten mallien kaltaisia jaettuja uskomuksia, oletuksia ja käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Nämä osaamisulottuvuudet ja -muodot vaihtelevat todennäköisesti organisaatio- ja tiimikohtaisesti. (mt., 843–847.) Vuorovaikutusosaamista ei ole kuitenkaan tutkittu empiirisesti hyödyntäen yhteisten mielen mallien käsitteistöä ja tutkimustuloksia.

Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia ryhmän tason käsityksiä tiimissä liitetään vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutusosaaminen tiimeissä käsitetään kontekstisidonnaiseksi ilmiöksi, jota muokkaavat sekä yksilölliset tekijät että koko tiimiin syntyneet toiminnan ja ajattelun mallit. Tutkimusasetelmassa hyödynnettiin yhteisten mielen mallien tutkimusta sekä Jablinin ja Siasin (2001) mallia monitasoisesta vuorovaikutusosaamisesta. Tutkimuskysymykseksi esitetään seuraavaa:

Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusotteen valintaa perustelivat sekä aiemman tutkimuksen puuttuminen vuorovaikutusosaamisen yhteisyydestä tiimeissä että pyrkimys tavoittaa tutkittavien henkilöiden kokemus- ja käsitysmaailmaa. Lisäksi ilmiötä halutaan tarkastella erityisesti sen kontekstiin sidonnaisena (Silverman 2011, 5). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan syvällisesti jotakin rajattua entiteettiä, kuten yhteisöä, organisaatiota, tai tapahtumaa, jotta saadaan ymmärrystä tapauksesta sosiaalisena

systeeminä. Usein tutkimuksen laajempaan tavoitteeseen on myös synnyttää erilaisia kuvailuja, malleja tai typologioita joilla on implikaatioita myös toisiin sosiaalisiin systeemeihin. (Jensen 2011, 270.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin itsenäisesti toimivaa seitsenhenkistä kulttuurialan työosuuskuntaa. Kyseistä osuuskuntaa voidaan luonnehtia itseohjautuvaksi tiimiksi ja tutkia sellaisena, sillä sen työskentely on tiimimuotoista ja keskinäisriippuvaista. Itseohjautuvuus tiimityössä viittaa tiimin itsenäisyyteen ja sen valtaan sekä vastuuseen määritellä itse tavoitteensa ja toimintatapansa (esim. Solansky 2008, 33). Osuuskunnan jäsenet työskentelevät yhteisissä taidealan produktioissa, joissa he edustavat erilaisia kulttuurialan ammatteja. Tiimin tavoitteet ovat yhteisiä ja sen tuloksellisuus on täysin riippuvaista kaikkien jäsenten panoksesta. Kunkin ammattiosaamista vaaditaan tiimin tuottamien produktioiden toteutumiseen. Tiimi on toiminut kymmenen vuotta, ensin yhdistyksenä ja vuodesta 2013 alkaen osuuskuntana.

Aineistonkeruu ja analyysi

Aineisto kerättiin touko-kesäkuussa vuonna 2014. Aineistonkeruun muotona oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelurunko koostettiin perehtymällä vuorovaikutusosaamista, vuorovaikutusta tiimeissä sekä yhteisiä mielen malleja käsittelevään kirjallisuuteen. Haastattelurungon teemoiksi muodostuivat (1) tiimin historia, rakenne, oma ja yhteinen työ, (2) kokemukset vuorovaikutuksesta tiimissä, (3) mielikuvat vuorovaikutusosaamisesta tiimityössä, (4) osaamisen erittely, arviointi ja odotukset, (5) yhteisyys sekä (6) vuorovaikutusosaamisen kehittyminen. Teemoista laadittiin myös alateemoja. Esimerkiksi toisen teeman yhteydessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan ja pohtimaan sekä jotakin onnistunutta että epäonnistunutta vuorovaikutuskokemusta tiimissä.

Tiimin seitsemän jäsentä haastateltiin yksilöhaastattelulla. Haastattelut toteutettiin osuuskunnan työskentelytiloissa ja niiden kesto vaihteli 41 minuutista tuntiin ja 29 minuuttiin. Haastateltavista kaksi oli toiminut tiimissä sen alusta asti, eli kymmenen vuotta. Neljä haastateltavaa oli työskennellyt tiimissä kahdesta neljään vuotta, ja yksi haastateltava puoli vuotta aineistonkeruuhetkellä.

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, laadullisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009). Aineisto litteroitiin sanatarkasti ja sitä läpikäytiin huolellisesti lukuisia kertoja, alustavia muistiinpanoja tehden. Riittävän kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen aloitettiin aineiston lajittelu sekä tutkimustehtävän ulkopuolisen materiaalin karsiminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Alustava teemoittelu tapahtui pilkkomalla aineisto kysymyksiksi ja vastauksiksi tai pidemmiksi temaattisiksi keskusteluiksi. Näistä etsittiin yhteisiä piirteitä, temaattisesti jakautuvia lausumia tai keskustelunaiheita (mt., 173). Analyysiyksikkö täsmentyi ajatuskokonaisuudeksi, ja aineisto luokiteltiin siitä nostettavien, vuorovaikutusosaamiseen kytkeytyvien teemojen mukaisesti. Teemoittelusta edettiin tarkastelemaan niistä muodostuvia, tiimin vuorovaikutusosaamisen osa-alueita kuvailevia käsitysluokkia. Luokkien tunnistamisen jälkeen analyysiä jatkettiin etsimällä sekä kutakin käsitystä myötäileviä näkemyksiä että siitä eriäviä näkemyksiä. (Mt., 173–174.)

Laadullista aineistoa voidaan myös kvantifioida esimerkiksi laskemalla, kuinka moni tutkittava ilmaisee tietyn asian (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Aineistoa kvantifioitiin sekä laskemalla, mitkä käsitykset ovat koko tiimissä keskeisiä, että laskemalla käsityksiin liittyviä positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja näkemyksiä. Käsitys on arvioitu ryhmän tason kannalta keskeiseksi, mikäli sen on esittänyt vähintään neljä tiimin jäsentä. Käsitys on arvioitu vahvasti yhteiseksi, jos on tunnistettu 6 tai 7 jäsenen jakavan samanlaisen käsityksen aiheesta, yhteiseksi jos 4 tai 5 tiimin jäsentä on ilmaissut samanlaista näkemystä ja jakautuneeksi, mikäli aiheesta on vähintään kaksi myönteistä ja kaksi eroavaa näkemystä. Analyysitavassa ja luokittelussa

mukaillaan osittain Mattesonin (2013) toteuttamaa laadullista analyysia yhteisistä mielen malleista vastaavankokoisessa työelämän tiimissä. Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin laajemmin tiimin käsityksiä sen toiminnasta – tässä tutkimuksessa analyysitapaa on sovellettu erityisesti vuorovaikutusosaamisen ilmiön tarkasteluun.

Kaikkiaan erilaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä keskeisiä käsitysluokkia tunnistettiin aineistosta 15. Näistä neljä kuvaavat yhteisiksi käsitettyjä osaamisalueita, seitsemän yhteisiksi käsitettyjä osaamisen kehitystarpeita ja neljä jakautuneeksi käsitettyjä osaamisalueita.

Tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset taulukoin ja tekstin muodossa. Taulukoissa esitetään ryhmän tason kannalta keskeiseksi tunnistetut käsitykset tiimin osaamisalueista, sekä näiden käsitysten yhteisyyden aste. Myönteistä käsitystä kuvataan merkillä +, eroavaa merkillä - ja neutraalia tai tunnistamatonta näkemystä merkillä 0.

Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet tiimissä

Taulukko 1. Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

	H1	2	3	4	5	6	7	Myönt. käsitys	Eroava käsitys	Ei mainintaa/ neutraali näkemys	Yhteisyyden aste
Huumori	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Tuki	+	+	+	+	-	0	+	5/7	1/7	-	Yhteinen
Tiedon jakaminen	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Teknologiavälitteinen päätöksenteko	+	+	+	+	0	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Tiimin yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet ovat sellaisia joita koko tiimi osaa hyödyntää vuorovaikutusprosesseissaan. Tällaisiksi käsitetään tiimissä *huumorin*, *tuen*, *tiedon jakamisen* sekä *teknologiavälitteisen päätöksenteon* osaamisalueet.

Huumori koetaan vahvasti yhteiseksi osaamisalueeksi. Tiimin vuorovaikutuksessa runsaalla huumorilla on itseisarvoinen merkitys. Lisäksi huumorintajua pidetään tiimin jäseniä yhdistävänä ja jopa jäseneksi pääsemisen ja tiimissä työskentelemisen edellytyksenä. Huumorin nähdään edistävän muun muassa tiimiin sitoutumista, työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä työmotivaatiota:

Vähän kieroutunu huumorintaju. Koska sit se se on myös niinku tosi tärkeätä että kun ollaan yhdessä et meillä on niinku hauskaa. Ja se edesauttaa sitä yhteisen tahtotilan pysymistä.

Tiimissä *tuen* antaminen ja saaminen on keskeinen osaamisalue. Esimerkiksi kokouksissa varataan tietoisesti aikaa kaikkien jäsenten tukemiselle. Tuetuksi tulemisen kokemus muun muassa lisää motivoituneisuutta työskennellä tiimissä.

Tuen keskeisyys liitetään sekä tiimin vuorovaikutussuhteisiin että yhdessä tehtävän työn luonteeseen. Keskustelut tiimissä koetaan ”henkireikinä”, joista saadaan tukea myös monenlaisiin työn ulkopuolisiin asioihin. Toisaalta tiimin jäseniä yhdistävät taloudellisesti epävarma työ ja tarve tukeen ja rohkaisuun eri työvaiheissa. Tiimissä arvostetaan mahdollisuutta kertoa negatiivisista tunteista tai esimerkiksi työtehtävien kuormittavuudesta. Osaamista on tällöin kyky reagoida ja mukautua tarkoituksenmukaisella tavalla ilmaistuun tuen tarpeeseen vuorovaikutuksessa:

Annetaan se mahdollisuus heti alkuun sanoo jos on vaikka huono päivä ni sit kaikki ymmärtää et miks sillä on käpy perseessä et jos sä heti kerrot ekana et --- on ihan liikaa tekemistä ja nyt ei jaksa ja tai että on tapahtunu tämmöstä tai tämmöstä, niin sitte jotenki heti siihen pystytään reagoimaan ja tavallaan et sit ei myöskään niinku ahisteta niitä ihmisiä liikaa.

Tiimissä vahvasti yhteiseksi osaamisalueeksi käsitetään *tiedon jakaminen*, joka koostuu sekä formaalin, työhön liittyvän että informaalin, esimerkiksi henkilökohtaiseen elämään liittyvän, tiedon jakamisesta. Tiimi kokoontuu kerran viikossa osuuskunnan yhteiseen palaveriin, jossa tietoa pääsääntöisesti jaetaan. Osaamista on henkilökohtaisen ja työhön liittyvän tiedon tasapainottaminen – näiden sisältöjen ero on myös liukuva. Kaikki tiimin jäsenet ovat aktiivisia tiedon tuottajia ja jakajia. Kunkin jäsenen oma työtilanne vaikuttaa tiimin kokonaisuuteen, ja yhteinen tapaaminen on paikka jakaa ja yhdistää tätä tietoa:

Pyritään käymään läpi kaikki niinku ajankohtaset asiat --- näinki pienessä ryhmässä sitte jo niinku monesti asioita mitkä jää jotenki että ei niitä tiedäkään. --- missä kukakin henkilöistä kulkee ja missä meidän firma menee käytännössä.

Teknologiavälitteinen päätöksenteko on tiimissä yhteinen osaamisalue. Tiimi hyödyntää teknologiavälitteistä viestintää päivittäisessä vuorovaikutuksessaan. Yhteyttä pidetään etenkin pikaviestinsovellukseen luodussa ryhmässä, jossa kaikki näkevät toistensa viestit. Välineen osaavaa hyödyntämistä on esimerkiksi pienten, yhteisten päätösten tekeminen nopeasti, kaikkien nähden ja vaivattomasti:

Kaikki näkee ne niinku reaaliajassa tavallaan pätkähtelee ihmisten puhelimiin --- onhan se niinku semmosta lyhyttä hei käykö tää keikka sit kaikki vastaa ok ok ok se on niinku tosi nopeesti hoidettu ja ne nähdään niinku muitten vastaukset.

Tiimissä yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

Taulukko 2. Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

	H1	2	3	4	5	6	7	+	-	0	Yhteisyyden aste
Tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta	+	+	+	+	+	+	+	7/7	-	-	Vahvasti yhteinen
Informaalien ja formaalisten suhteiden hallinta	0	+	+	0	+	0	+	4/7	-	3/7	Yhteinen
Ongelmanratkaisu resurssien ja työn jaossa	+	+	+	+	+	0	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Työn ja sen arvon määrittäminen	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Johtajan roolin selkiyttäminen	+	-	0	+	+	+	+	5/7	1/7	1/7	Yhteinen
Johtajuuden jakaminen	+	0	+	0	+	+	+	5/7	-	2/7	Yhteinen
Kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Tiimin vuorovaikutusosaamisella koetaan olevan useita erilaisia kehitystarpeita. Toisia osaamisalueita pidetään jo melko vahvoina, toisia kehittymättömämpinä. Yhteisiksi osaamistarpeiksi ja vuorovaikutuksen kehityskohteiksi käsitetään *tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta, informaalien ja formaalien suhteiden hallinta, resursseihin ja työnjakoon liittyvä ongelmanratkaisu, työn ja sen arvon määrittäminen, johtajan roolin selkiyttäminen, johtajuuden jakaminen, sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen.*

Koko tiimissä on tunnistettu osaamistarve *hallita tehotonta ja tehokasta vuorovaikutusta.* Tiimissä arvostetaan vuorovaikutusta, jossa ei pyritä tietoisesti asettamaan tai saavuttamaan työskentelyyn liittyviä tavoitteita. Tällainen tehoton vuorovaikutus merkityksentyy ”vapaaksi puheeksi”. Samanaikaisesti tiedostetaan osaamistarve hallita ajankäyttöä ja hyödyntää niukat ajalliset resurssit. Sen tunnistaminen, milloin vuorovaikutusta tulisi tehostaa ja milloin ei, koetaan haastavaksi:

Me nähään kerran viikossa, niin pakkohan meidän sillon on olla aika tehokkaita et me saahaan kaikki asiat sovittua. --- Miten hyvin se tehokkuus sitte toteutuu, kun aika usein lähetään puhumaan ihan jostain asian vierestä ja sekin on toisaalta ihanaa ja sitä kaipaa mun mielestä tosi ihana meidän vuorovaikutuksessa on se --- tulee semmonen rento ihana tunnelma, mut sitten myös se että jos ite yrität kattoo sitä asialistaa ja on silleen niinku et täällä on vielä 20 asiaa ja me ei olla vielä, et nyt.

Niin sanotusti tehoton aika koetaan luovaa työtä tekevän tiimin yhteisöllisyyttä rakentavaksi tekijäksi. Tehoton ja tehokas aika liukuvat toisiinsa myös siten, että vapaamuotoinen ja tavoitteeton vuorovaikutus voi lopulta johtaa myös tuloksellisuuteen:

Taiteelle pitäis antaa tai et aivoille pitäis antaa vähän tilaa ja sillee jotenki meille pitäis antaa vaan tilaa olla ja sit niitä vois syntyä niitä ideoita.

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan *informaalien ja formaalien suhteiden hallinnassa.* Tiimin vuorovaikutussuhteet ovat yhdistelmä vapaamuotoisia ystävyyssuhteita sekä työssä rakentuvia, formaaleja ja kollegiaalisia suhteita. Erilaisten suhteiden hallinta koetaan yhteiseksi osaamistarpeeksi. Itsenäisestä osuuskuntatiimistä puuttuu ”organisaattorakenne”, joka auttaisi esimerkiksi hahmottamaan vuorovaikutuksen rajoja tai hierarkioita:

Sillee kavereita täällä ollaan ja et puuttuu myös semmoset tietyllä lailla hierarkiat --- et täällä puhutaan kuiteski aika avoimesti omista asioista ja et onks sitte myös, johtuaks se siitä että kaikki nuo tommoset asiat on voimakkaampia --- puuttuu semmonen muoto että hei mä en saa puhua näistä työyhteisössä.

Resursseihin ja työnjakoon liittyvä ongelmanratkaisu on tiimin vuorovaikutuksessa pitkäkestoinen haaste. Osuuskunnan töiden ja rahallisten resurssien jakaminen koetaan haastavaksi ja ongelmanratkaisun kääntyvän helposti vastakkainasetteluksi ja valtataisteluksi. Tämä johtaa ratkaisemattomiin konflikteihin ja epätasa-arvoisuuden kokemukseen. Kehitystarve liittyy ongelmanratkaisun prosessien kehittämiseen, kuten asiaan liittyvien näkökulmien esittämiseen ja kykyyn ottaa vastaan toisten näkemyksiä vuorovaikutuksessa.

Työn organisointiin liittyy myös tarve kehittää vuorovaikutusta *työn ja sen arvon määrittelemisessä*. Muutos palkkatyöntekijöitä työllistävästä yhdistyksestä hierarkiattomaksi osuuskunnaksi on muuttanut ryhmän dynamiikkaa, ja haasteena on määritellä yhteisesti kunkin työn määrä, sisältö, arvo ja merkitys osuuskunnalle. Tiimissä koetaan tarvetta keskustella omista työhön liittyvistä valinnoista ja jäsenten työskentelystä ja työmääristä. Työn arvon neuvottelemineen ja selkiyttäminen on jatkuva haaste:

Ja siit meil on paljo puhetta tästä kaikki tekee niinku työtä tän eteen --- niin mikä mikä sen työn arvo on, miten se mitataan ja miten sen voi määritellä, ku me ollaan tehään erilaista työtä, eri tavalla.

Johtamisen ja johtajuuden seikat ovat keskeisiä tiimin vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeita. Tiimillä ei ole varsinaista johtajaa, vaikkakin yksi osuuskunnan jäsenistä toimii osuuskunnan hallinnollisena puheenjohtajana. Johtamista ja sen merkitystä halutaan selvittää. Varsinaisen johtajan puuttumista perustellaan sekä rajallisilla taloudellisilla resursseilla että tiimin pyrkimyksellä tasavertaisuuteen.

Tiimin jäsenet käsittävät vaihtelevasti sen, mitä osuuskunnan puheenjohtajan rooli pitää sisällään – hänet käsitetään esimerkiksi hallinnolliseksi johtajaksi, taiteellisen työn johtajaksi tai kaiken tiimin toiminnan johtajaksi. Toisaalta koetaan, ettei tiimillä ole virallisesti nimettyä johtajaa. Epätietoisuutta on esimerkiksi siitä, kuka ottaa vastuun sisäisen viestinnän haasteista, kuten kriisitilanteista:

Kun ei oikein tiää et jos joskus oikeesti kriisi että kenelle pitäis puhuta tai kuka ottaa vastuun viime kädessä mistään.

Tiimissä halutaan jakaa johtamisvastuuta ja johtajuutta kaikille osuuskuntayrittäjille. Tällä halutaan muun muassa selvittää johtamisen osa-alueita, keventää osuuskunnan puheenjohtajan taakkaa sekä varmistaa päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. Useamman jäsenen johtamishalukkuus on toisaalta vaikeuttanut vastuun jakamista:

On monta samanlaista tyyppiä, jotka kaikki haluais pelata samalla paikalla ja siellä on monta ihmistä jotka ois kykeneviä ja halukkaita johtamaan --- niin sit se tota aiheuttaa ehkä jonkunlaisia ongelmia.

Tiimissä koetaan, että sen vuorovaikutusosaamista kehittäisi fyysisesti samassa tilassa tapahtuvan, *kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen*. Kaikki jäsenet pitävät kasvokkaisuorovaikutusta itsessään tärkeänä ja arvostettavana. Tiimin jäsenet työskentelevät hajautuneesti ja pitävät yhteyttä paljon teknologian välityksellä. Viikoittaisten palavereiden merkitystä tiimiä yhdistävänä kohtaamispaikkana korostetaan. Kasvokkaisuorovaikutus nähdään myös ideointia ja vuorovaikutuksen tuloksellisuutta lisäävänä ja helpottavana.

Tiimissä jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

Taulukko 3. Jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

	H1	2	3	4	5	6	7	+	-	0	Yhteisyyden aste
Aloitteellisuus osaamisalueena	0	+	-	+	-	+	+	4/7	2/7	1/7	Jakautunut
Tavoitteiden määrittely ja niihin sitoutuminen	+	+	+	+	-	-	+	5/7	2/7	-	Jakautunut
Demokraattinen päätöksenteko:	-	+	+	+	-	-	-	3/7	4/7	-	Jakautunut
Osaaminen kehitty suhteiden syventyessä	0	+	+	+	-	+	-	4/7	2/7	1/7	Jakautunut

Jakautuneita käsityksiä tiimin osaamisalueista on tunnistettavissa *aloitteellisuuden, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen, päätöksenteon demokraattisuuden, työnkuvien selkeyttämisen sekä osaamisen kehittymisen* osalta.

Aloitteellisuudella vuorovaikutuksessa tarkoitetaan tiimin kykyä nostaa vuorovaikutuksessa esille haastavia asioita, kuten ongelmia työssä tai vuorovaikutussuhteissa. Aloitteellisuus symboloi ”aitoa kohtaamista” ja rehellisyyttä työyhteisössä. Näkemykset aloitteellisuuden osaamisesta jakautuvat tiimissä. Neljä jäsentä kokee tiimin osaavan ottaa asioita tarkoituksenmukaisella ja toisia kunnioittavalla tavalla puheeksi ja tiimin jäsenten uskaltavan kohdata haastavia aiheita:

Vaikka oltais minkä mörön äärellä niin kyllä se on ehdoton vahvuus. Et kyllä täällä niinku uskaltaa --- ei oo kellään semmosta kokemusta ettei uskaltais jotain sanoo.

Aloitteellisuuden osaaminen koetaan kuitenkin myös puutteellisenä ja tiimille hankalien asioiden jäävän käsittelemättä. Osaamisen puutteellisuutta selitetään resurssien vähäisyydellä ja sillä, ettei tiimissä ole ”muutosvoimaa”, eli jaksamista olla aloitteellisia, jolloin vaikeat, mutta tärkeät asiat jäävät nostamatta esille. Tämä voi johtaa konflikteihin tai ongelmien pitkittymiseen.

Yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen liittyy myös jakautuneita näkemyksiä. Viisi jäsentä kokee sitoutuneisuutta tiimiin ja sen kehittämiseen. Yhteiset, jaetut tavoitteet luovat ”yhteisen vuorovaikutuspohjan”, joka helpottaa päämäärien tavoittelua. Tiimin arvot ja päämäärät koetaan selkeinä ja pitkäaikaisesti tiimiin panostaminen ensisijaisen tärkeänä toiminnassa.

Kaksi jäsentä kokee tiimin ensisijaisesti väliaikaisena työpaikkana, johon he eivät ajattele kiinnittyvänsä pitkäaikaisesti. Tällöin osuuskunta näyttäytyy enemmän oman yrittäjyyden ja tavoitteiden toteuttamisena, joskin yhteistyössä muiden kanssa. Erilainen asennoituminen omaan asemaan tiimissä voi myös luoda ristiriitaisia odotuksia ja haasteita niiden yhteensovittamiseen:

Onks tää mulle sit kuiteski vaan työpaikka, ja multa odotetaan paljo enemmän mihin mä en oo sit kuiteskaa valmis --- siitä tulee se olo että pelataan vähän eri pelisäännöillä tai eri sitoumuksella ja sit odotetaan ihmisiltä laajempaa sitoutumista.

Päätöksenteon demokraattisuutta pidetään tiimissä keskeisenä arvona. Päätösten tulee kaikkien jäsenten mielestä olla enemmistömielipiteen mukaisia. Näkemykset osaamisen tasosta vaihtelevat – toisaalta päätöksenteko koetaan demokraattisena, kaikkia osallistavana

prosessina, toisaalta osaaminen koetaan myös puutteelliseksi. Vaikka kaikki tiimin jäsenet muodostavat osuuskunnan hallituksen, päätöksiä koetaan tehtävän vain joidenkin tiimin jäsenten kesken. Päätöksentekoprosesseja pidetään myös hierarkisina ja haastavana seurata tai jäljittää. Lisäksi koetaan, että päätöksentekoon vaikuttavat eniten äänekkäämmät henkilöt:

Meillä mitään demokraattista päätöstä täällä oo ollukaan me ollaan vaan oltu siinä uskossa että me tehdään yhdessä päätöksiä --- niistä vaan väännetään ja sit ne asiat jotenki lutkahtaa jotenki johonki asemaan ja sit ne vaan on siellä --- ei me äänestetä koskaan mistään vaikka meidän pitäis äänestää että se saa asiansa läpi joka jaksaa puhua pisimpään ja kovempiäänisesti.

Osa tiimistä katsoo vuorovaikutusosaamisen kehittyvän suhteiden syvenemisen, ystävystymisen ja lähentymisen myötä. He kokevat tämän lisäävän motivaatiota olla vuorovaikutuksessa osaavalla tavalla. Osaaminen rakentuu näin käsitettynä luottamuksen kehittyessä ja esimerkiksi toisten persoonallisuuksien ymmärtämisessä.

Henkilökohtaisiin ystävyyssuhteisiin luottaminen koetaan toisaalta jopa uhaksi tiimin vuorovaikutukselle. Läheisyyden vuoksi kehitystarpeisiin ei välttämättä aina tartuta tai niitä ei edes huomata. Vuorovaikutuksen ongelmat saattavat kehittyä ikään kuin huomaamatta:

Ollaan luotettu siihen et me ollaan hyviä kavereita keskenään, ja me osataan nää jutut --- ja sen varaan on tavallaan pedattu liikaakin että sitte se se ihmisten niinku uupuminen ja muu on sit tavallaan tapahtunu vähän salakavalasti.

Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kulttuurialalla toimivan tiimin yhteisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tulosten perusteella tiimissä on sekä yhteisiä käsityksiä osaamisalueista ja osaamistarpeista että jakautuneita käsityksiä siitä, mitä tiimin vuorovaikutuksessa osataan tai tulisi osata. Tulosten jäsenystavasta huolimatta vuorovaikutusta ei ole syytä käsittää mustavalkoisesti osaavaksi tai ei-osaavaksi, vaan kyseessä on vaihteleva, jatkumolle sijoittuva ilmiö kehittymättömämmästä kehittyneempään (Tsai 2013, 173).

Tunnistetut osaamisalueet ovat osin yhdenmukaisia aiemman ryhmäosaamistutkimuksen kanssa – keskeisinä osaamisalueina painottuvat esimerkiksi johtamiseen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon kytkeytyvä osaaminen (esim. Gouran 2003). Olemassa oleva, taitopainotteinen tutkimus kuvanneekin monenlaisissa ryhmissä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista, etenkin tarkasteltaessa yksittäisiä tilanteita. Tämän tutkimuksen tulokset valottavat osaamista kuitenkin kontekstispesifisemmin ja moniulotteisemmin. Tulokset tukevat esitettyä kritiikkiä, jonka mukaan todellisten työelämän tiimien osaamistarpeet ovat moninaisemmat kuin yksilö- ja tehtäväkeskeisissä ja normatiivisissa osaamisjäsennyksissä (esim. Hawkins & Fillion 1999). Tulosten perusteella voidaan esimerkiksi todeta päätöksenteon olevan vain yksi tutkitun tiimin monista vuorovaikutuksen tavoitteista. Tulosten perusteella tiimi voi olla paljon muutakin kuin tehokkaan työn toteuttamisen yksikkö. Sillä on myös paljon yhteisöllisiä ja työhyvinvointiin kytkeytyviä merkityksiä, jotka vaikuttavat osaamiseen liitettyihin merkityksiin ja koettuihin osaamistarpeisiin. Tiimien todellisuuden voidaan ylipäätään ajatella olevan moninaisempi ilmiö kuin keinokeisissa laboratoriotutkimuksissa havaittu, tilanteellinen ryhmävuorovaikutus (ks. Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014, 190–191).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkään toimineessa työtiimissä vuorovaikutusosaaminen on sekä työn kontekstiin kytkeytyvää että ryhmän ja ajan tason määrittämää. Kontekstuaalisilla tekijöillä, kuten osuuskuntatyön haasteilla sekä tehokkaan ja tehottoman ajan välisellä jännitteellä, on keskeinen merkitys sille, millaista vuorovaikutusosaamista tiimissä tarvitaan.

Osaamisen relationaalista ulottuvuutta ryhmissä on tarkasteltu lähinnä päätöksentekoa ja tehtävästä suoriutumista tukevana ja edistävänä ulottuvuutena (esim. Gouran 2003). Kuitenkin tutkitun kaltaisessa tiimissä suhdetason osaaminen kytkeytyy esimerkiksi ystävyyssuhteiden rakentumiseen ja ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja työyhteisön rakentamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen kriteerien merkitys määrittyy kontekstin mukaan (Jablin & Sias 2001, 820). Tämä voi olla haastavaa esimerkiksi silloin, jos vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan lukuisia erilaisia tai epäselviä tavoitteita (Rickheit, Strohner & Vorwerg 2010, 25). Tutkitun tiimin tavoitteet vuorovaikutuksessa näyttäytyvät moninaisina – niihin lukeutuvat esimerkiksi päätöksentekoon, ideoiden synnyttämiseen ja sitouttamiseen liittyvät tavoitteet. Työelämän tiimeillä onkin tyypillisesti useita samanaikaisia tavoitteita ja tehtäviä (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 369). Tietyssä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tiimin tavoitteet vaikuttavat jopa kahtiajakautuneilta. Toisaalta osaamiseksi määrittyy työhön keskittyvä, rajallisten resurssien puitteissa tavoiteorientoituneesti tapahtuva vuorovaikutus. Toisaalta osaavana pidetään myös yhteisöllisyyden kokemusta rakentavaa, ”tehotonta” vuorovaikutusta ja informaalin tiedon jakamista. Tiedon jakamisella on todettu olevan tiimityössä työtä edistäviä sekä yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta lisääviä vaikutuksia (Janhonen 2010, 76). Lisäksi erityisesti taiteen ja kulttuurin alalla osuuskuntatyön joustavuus merkitsee mahdollisuutta joustaa perinteisen työn konventioista ja sallia tilaa esimerkiksi vapaalle ideoinnille (Troberg 2005). Tiimien tavoitteet ja käsitykset tavoitteista ja tarkoituksenmukaisuudesta voinevatkin olla paitsi limittyneitä myös potentiaalisesti keskenään ristiriitaisia. Näiden jännitteisten vaatimusten välillä tasapainottelu vaatineekin omanlaistaan vuorovaikutusosaamista.

Voidaan myös todeta, että vuorovaikutusosaaminen on yksilötason ohella ryhmän ja ajan tasolle sijoittuva ilmiö tiimeissä. Vuorovaikutusosaamisen yksilötason merkitystä ei kuitenkaan ole syytä kiistää. Kaiken vuorovaikutuksen taustalla on yksilöllisiä prosesseja, kuten kykyä tuottaa ja tulkita viestejä, ymmärtää toisia ja tulla ymmärretyksi – nämä prosessit ovat vuorovaikutusosaamisen taustatekijöitä (Rickheit, Strohner & Vorwerg 2010, 26.) Tutkimuksen tulokset vaikuttavat kuitenkin tukevan Jablinin ja Siasin (2001, 849) oletusta siitä, että tiimeille muodostuu ajan myötä yhteisiä, ryhmän tason käsityksiä osaamisesta. Nämä käsitykset kytkeytyvät tiimiin vuorovaikutuksessa muodostamaan kulttuuriin ja normeihin, jolloin koko ryhmä toimii osaamisensa säätelijänä (ks. Beebe & Barge 1994, 266–267). Esimerkiksi tiimin suhdetasoon liittyvät osaamiskäsitykset ovat muotoutuneet ajan myötä, yhteisen työskentelyn ja keskinäisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen kautta. Myös päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvän osaamisen tarve tiimissä on ajassa muuttuvaa ja tiimin kohtaamien haasteiden muokkaamaa. Tiimitutkimuksessa perinteisesti hyödynnetyillä ad hoc -ryhmillä ei ole menneisyyttä eikä tulevaisuutta (Arrow ym. 2005, 314), jolloin esimerkiksi ongelmanratkaisussa tarvittava osaaminen voi näyttäytyä tilanteellisempänä kuin se työelämän tiimissä on. Yhteisten käsitysten tarkastelu tarjoaakin mielenkiintoisen mahdollisuuden saada tietoa koko tiimille merkityksellisistä osaamisen ulottuvuuksista ja puitteista.

Tutkittu tiimi ei ole sisäänrakennettu mihinkään organisaatioon. Tiimi on itse vastuussa toiminnastaan ja tuloksistaan, joten sen sisäinen itsesäätelykyky on keskeinen esimerkiksi vuorovaikutuksen tavoitteiden ja normien määrittelyssä. Tiimin tulee huolehtia osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Tämä itsenäisyys näyttääkin heijastuvan toisaalta siten, että tiimi voi korostaa sille tärkeitä tekijöitä, kuten relationaalista vuorovaikutusta. Toisaalta se näkyy selkeässä tarpeessa kehittää johtamiseen liittyvää vuorovaikutusosaamista ja selventää työnjakoa ja rooleja tiimissä. Nämä tiimissä koetut haasteet heijastelevat yleisesti tunnistettuja itseohjautuvien tiimien haasteita. Autonomisilla tiimeillä on sekä valta että myös vastuu hallita tiiminsä tavoitteita ja toimintaa, ja esimerkiksi säädellä johtamisen prosesseja ja erilaisia rooleja tiimissä (Solansky 2008, 333). Demokraattisen päätöksenteon ja johtamisen haasteet on tunnistettu myös pienosuuskuntien tutkimuksessa (Troberg 2005, 454).

Tulokset tuovat lisäarvoa erilaisten tiimien ja työosuuskuntien vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle. Tutkittu tiimi eroaa monelta osin esimerkiksi määrätyistä tai ulkoa johdetuista tiimeistä. Tulokset lienevätkin sovellettavissa erityisesti vastaavanlaisten, keskinäisriippuvaista työtä tekevien työosuuskuntien sekä itseohjautuvien tiimien konteksteihin. Suomessa monimuotoinen osuustoiminta on hyvin yleistä. Esimerkiksi erilaiset innovatiiviset pienosuuskunnat taiteiden, kulttuurin ja median alalla sekä opiskelijaosuustoiminta yrittäjyyskasvatuksen muotona ovat lisääntyneet. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 4; 36.)

Lopuksi

Tiimitutkimuksessa on huomautettu tarpeesta tutkia enemmän todellisia työelämän tiimejä omissa konteksteissaan (esim. Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014). Osaamistutkimuksessakin on korostettu tarvetta siirtyä kenttätutkimukseen, esimerkiksi havainnoimalla ja haastatteleamalla tiimejä (Hawkins & Fillion 1999, 173). Vuorovaikutusosaamista tulisikin tarkastella enemmän siinä sosiaalisessa todellisuudessa, jossa tiimit toimivat ja jota ne itse rakentavat.

Lisätietoa olisi kiinnostavaa saada esimerkiksi siitä, millainen on vuorovaikutusosaamisen kirjo suomalaisessa 2010-luvun tiimityössä (ks. suomalaisen ryhmätyön kartoitus, Niemelä 2008). Vuorovaikutusosaamisen voidaan olettaa saavan erilaisia tiimikohtaisia merkityksiä (Jablin & Sias 2001, 843–847), joista laajempi tutkimus voisi tuottaa lisätietoa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tarjoakaan kattavaa selitystä työosuuskuntien tai tiimien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä tai ulottuvuuksista. Tiimit voivat olla hyvin erimuotoisia niin rakenteeltaan, kestoaltaan, tavoitteiltaan kuin vuorovaikutukseltaan, ja vuorovaikutusprosessien monimuotoisuutta tulisikin tutkia (Raappana & Valo 2014, 38). Myös osuuskunnat vaihtelevat runsaasti esimerkiksi kooltaan, tavoitteiltaan ja työn organisointitavoiltaan (Troberg 2005, 453).

Myös pitkittäistutkimuksen mahdollisuudet ovat kiinnostavat. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimin käsityksiä osaamisesta tietyllä hetkellä – pitkittäistutkimus voisi tuottaa lisätietoa siitä, miten yhteiset vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet rakentuvat ja kehittyvät tiimeissä. Osaamisen monitasoista tutkimusta tulisi myös jatkaa ja edelleen tarkentaa erilaisten ryhmäilmiöiden sijaintia ja analyysin tasoa (Arrow ym. 2005, 322). Ryhmän tasoisen vuorovaikutusosaamisen tutkimusta olisi syytä jatkaa ja kehittää sekä tutkimusmenetelmiä että teoriaa. Vuorovaikutusosaamisen sijainnin tarkastelulla on merkitystä muun muassa arvioinnin ja kehittämistyön kannalta (ks. Laajalahti 2014, 164). Osaamisen tutkiminen ryhmän tason ilmiönä soveltunee erityisesti pitkään toimineiden tiimien tarkasteluun, sillä ryhmän tason rakenteiden kehittyminen ja muokkaantuminen vaatii aikaa (ks. Marks, Mathieu & Zaccaro 2001).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitä merkityksiä osaaminen saa tiimissä. Esimerkiksi ulkopuolisen havainnoijan tekemän arviointitutkimuksen tulokset voisivat tuoda erilaista tietoa tiimien osaamisesta (ks. Tsai 2013, 173–174). Toteutetun tutkimuksen asetelma tuo kuitenkin kiinnostavaa tietoa siitä, millaiset osaamissisällöt nousevat tiimin sisällä keskeisiksi. Käytännön sovellettavuuden kannalta yhteisten (ja toisaalta eroavien) näkemysten kartoittaminen voisikin antaa esimerkiksi tiimien osaamiskoulutukselle suuntaviivoja.

Tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta *Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä* (138186). Artikkelin kirjoittaja FM Tessa Horila valmistelee Jyväskylän yliopistossa puheviestinnän alan väitöskirjaansa professori Maarit Valon ohjauksessa.

Kirjallisuus

- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. (2005) Traces, trajectories, and timing. The temporal perspective on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.
- Beebe, S. A. & Barge, J. K. (1994) Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education: A Handbook for Media, Speech & Theatre educators*. New York: Routledge, 257–290.
- Franz, T. M. (2012) *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Malden: Blackwell.
- Gouran, D. S. (2003) Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Hawkins, K. W. & Fillion, B. P. (1999) Perceived Communication Skill Needs for Work Groups. *Communication Research Reports* 16 (2), 167–174.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jablin, F. & Sias, P. (2001) Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jensen, K. B. (2011) The qualitative research process. Teoksessa K. B. Jensen (toim.) *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methods*. London: Routledge, 265–282.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008) *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta*. Rauma: Painorauma Oy.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71 (2), 111–120.
- Klimoski, R. & Mohammed S. (1994) Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management* 20, 403–437.
- Kozlowski, S. J. W. & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* 7 (3), 77–124.
- Laajalahti, A. (2014) *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26 (3), 356–376.
- Matteson, M. (2013) Capturing shared mental models: An approach for bona fide groups. *Journal of Librarianship and Information Science*. Published online before print August 14, 2013, doi: 10.1177/0961000613499362. [online].
<URL: <http://lis.sagepub.com/content/early/2013/08/14/0961000613499362.full.pdf+html>.
Luettu 20.3.2014.
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001) Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior* 22 (2), 89–106.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010) Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management* 36 (4), 876–910.
- Niemelä, J. (2008) Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus* 6 (2), 129–146.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. (2014) Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014. Tampere: Tampereen yliopisto, 164–171.

- Poole, M. S. (2007) The small group should be the fundamental unit of communication research. Teoksessa R. T. Craig & H. L. Muller (toim.) *Theorizing Communication. Readings Across Traditions*. Thousand Oaks: Sage, 357–360.
- Raappana, M. & Valo, M. (2014) Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 23–40.
- Rickheit, G., Strohner, H. & Vorweg, C. (2010) The concept of communicative competence. Teoksessa G. Rickheit & H. Strohner (toim.) *Handbook of Communication Competence*. Berlin: Mouton de Gruyter, 15–64.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Solansky, S.T. (2008) Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (4), 332–341.
- Spitzberg, B. H. (2011) The interactive media package for assessment of communication and critical thinking (IMPACCT®): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education* 60 (2), 145–173.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1984) *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. Teoksessa D. K. Deardorff (toim.) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.
- Thompson, J. L. (2009) Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of Applied Communication Research* 37 (3), 278–297.
- Tsai, M-J. (2013) Rethinking communicative competence for typical speakers. An integrated approach to its nature and assessment. *Pragmatics & Cognition* 21 (1), 158–177.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Troberg, E. (2005) Osuuskunta. Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 54 (3), 451–460.
- Waldron, V. R. & Kassing, J. W. (2011) *Managing Risk in Communication Encounters. Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Wiemann, J.M, Takai, J., Ota, H. & Wiemann, M. O. (1997) A relational model of communication competence. Teoksessa B. Kovačić (toim.) *Emerging Theories of Human Communication*. Albany: State University of New York Press, 25–44.

Miten voi opettajan ääni ja miten äänen toimivuutta voi koulutuksella tukea

Irma Ilomäki¹, Elina Kankare¹, Anne-Maria Laukkanen¹, Kirsti Leppänen¹, Leenamajja Kleemola² & Ahmed Geneid³⁻⁴

¹Tampereen yliopisto

²Tampere University Hospital, Pirkanmaa Hospital District

³Helsinki University Central Hospital

⁴Suez Canal University Hospital, Ismailia, Egypt

.....

Abstrakti

Opettajan työn äänihaasteita ovat pitkät äänessäoloajat, äänenvoimistamistarve, ryhmäkokovaihtelu, ilmanlaatu, huoneakustiikka, työasennot ja kiire. Monilta opettajilta puuttuu äänikoulutus, vaikka ääneltä vaaditaan enemmän kuin monissa muissa ammateissa. Opettajien työkyky vaarantuu: ääneton opettaja ei voi opettaa, ja opettajan ääniongelmien on todettu vaikuttavan oppimiseen. Tutkimuksessa vertailtiin lastentarhan ja peruskoulun opettajien äänellistä työkykyä ja työympäristöhaittoja. Tutkimusmenetelminä olivat itsearviointit ja kliinis-instrumentaaliset arvioinnit. Puolella opettajista todettiin muutoksia äänihuulissa. Neljäsosalla oli usein esiintyviä äänioireita. Opettajista sekä ääneltään normaaleiksi luokitellut että ne, joilla oli muutoksia äänihuulissa, raportoivat ääniongelmien aiheuttamat elämänlaatuhaitat isommiksi kuin aiempien tutkimusten normaaliääniset. Suurimmat työympäristöhaitat olivat ilmanlaatu ja melu. Lastentarhanopettajien äänivoimavarat olivat suuremmat, ja heistä useammat olivat kurkunpään statukseltaan normaaleja verrattuna peruskoulunopettajiin, mahdollisesti suuremmasta äänikoulutusmäärästä johtuen. Aiempien tutkimustemme katsauksena esitellään peruskoulunopettajaryhmän työkyvyn tukemista äänikoulutusinterventioin: äänihygienialuento, ääniharjoitukset ja äänihieronta. Koulutusinterventiot lisäsivät äänitietämystä, ääniharjoitukset ja äänihieronta paransivat kestävyyttä, kuuluvuutta ja äänenlaatua. Seurantatutkimuksessa äänenväsymysoireet vähenivät kaikissa tukitoimiryhmissä. Koulutuksesta oli hyötyä ääniammattilaisille, joten äänellisen työkyvyn tukemiseen ehdotetaan systemaattista äänikoulutusta kaikille opettajiksi opiskeleville.

Avainsanat: opettajien ääni, työkyvyn tukeminen, VAPP, lastentarhan- ja peruskoulunopettajat

Johdanto

Teoriataustaa

Opettajan työ on monissa tutkimuksissa todettu äänellisesti hyvin haastavaksi (Mattiske, Oates & Greenwood 1998; Smith ym. 1998; Titze, Lemke & Montequin 1997; Verdolini & Ramig 2001; Vilkmann 2004). Muun muassa pitkät äänessäoloajat, tarve käyttää voimakasta ääntä, äänellinen mukautuminen erilaisiin työtiloihin, ryhmäkokoihin, viestintäsuhteisiin ja -rooleihin, puutteellinen ilmanlaatu tai huoneakustiikka, hankalat työasennot ja kiire ovat esimerkkejä

opettajan työn äänellisistä haasteista (Ilomäki ym. 2009; Laukkanen, Leppänen & Ilomäki 2009; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010; Kankare ym. 2012). Yksilöiden ominaisuudet (mm. äänielimistön rakenne, kudoksetävyyserot, ääneen vaikuttavat perussairaudet, kuten astma, allergiat, infektiot ja refluksi) sekä äänenkäytön osaaminen (mm. kyky tuottaa ja voimistaa ääntä taloudellisesti) vaihtelevat.

Työn ja työympäristön riskiarvioinnilla pyritään työssä esiintyvien vaarojen ja haittojen tunnistamiseen ja niiden aiheuttamien riskien arviointiin sekä yritetään löytää keinoja poistaa tai vähentää riskejä siedettävälle tasolle, parantaa työturvallisuutta, ehkäistä vahinkoja ja vähentää niiden kustannuksia (Työturvallisuuskeskus TKK).

Työhön liittyvien äänihäiriöiden riskirajat voidaan määrittää sillä perusteella, miten vakavia ääniongelmien seuraamukset olisivat ja miten todennäköisesti vaurioita tapahtuisi. Vilkmän (2004) hahmottaa puheammattien pahimmaksi äänelliseksi uhaksi ylikuormittumisen, joka syntyy äänihuulten toistuvasta liikkeestä, melusta johtuvasta äänen voimistamisesta, puutteellisesta huoneakustiikasta, suurista puhumisetäisyyksistä, heikosta ilmanlaadusta, epäedullisista työasunnoista, stressistä, apuvälineiden puuttumisesta tai heikosta laadusta tai kurkunpään infektioiden riittämättömästä hoidosta. Näiden lisäksi ääneen liittyviä riskitekijöitä ovat naissukupuoli, yksilölliset erot kudoksetävyudessa, yleinen terveydentila, elämäntavat, äänenkäyttötaito ja työkokemus sekä psykososiaaliset seikat ja persoonallisuus (mt.). Puhe- ja ääniammateissa on yleistä, että ylikuormittumisen riskitaso vaihtelee kohtuullisesta melko isoon. Mahdollisuudet palautumiseen äänellisestä rasittumisesta ovat tärkeä raja tässä määrittelyssä. Siedettävä riskitaso määräytyy sen mukaan, että äänen väsyneisyys, joka syntyy työpäivän kuormituksesta, ei kuitenkaan saisi olla niin paha, että se estäisi normaalin sosiaalisen elämän työpäivän jälkeen perheen ja harrastusten parissa (Titze, Lemke & Montequin 1997; Vilkmän 2004).

Työkykyä on määritelty mm. lääketieteellisesti, työtä haittaavien vikojen tai vammojen kautta. Sitä voidaan määritellä myös yksilön toimintakyvyn ja työn asettamien vaatimusten yhteensovittamisen kautta: jos jommassakummassa tapahtuu muutoksia, tasapaino voi horjua ja työkyky alentua (Ilmarinen ym. 2006). Toimintakyky on työkykyä laajempi käsite – siihen sisältyy työkyvyn lisäksi myös työn ulkopuolisista toiminnoista selviytyminen sekä reservit muun muassa palautumiseen työn rasituksista, uuden oppimiseen, ammatillisen pätevyyden parantamiseen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen. Jos toimintakyky alkaa heiketä, reservit voivat kulua loppuun eikä palautumiseen, oppimiseen tai uusiutumiseen enää riitä voimavaroja. Jos ihmisen toimintakyvyn ylitys jatkuu pitkään, voi olla seurauksena työkyvyn heikkeneminen ja työkyvyttömyys. (Ilmarinen 1999)

Henkilö on äänellisesti työkykyinen, kun ääni toimittaa viestien kuljetuksen tehtävänsä työn vaatimuksia vastaavasti, ja toimintakykyinen, kun ääni riittää työn lisäksi myös yksilön muun elämän tarpeisiin. Työkykyisyyden näkökulmasta voidaan puhua äänihäiriöstä, jos yksilön ääni ei kestä työn vaatimuksia vaan alkaa oireilla (Vilkmän 2004). Vilkmänin (mt.) mukaan äänihäiriö on suhteellinen ilmiö: jo huonosti nukuttu yö voi tehdä oopperalaulajan miltei työkyvyttömäksi, kun taas esimerkiksi opettajan äänihäiriö voi ilmetä äänen väsymisenä, loppumisena työpäivän aikana (dysphonia professionalis tai d. occupationalis).

Martin ja Darnley (2004) määrittelevät ammatillisen äänenkäyttäjän henkilöksi, joka on taitava käyttämään ääntään. Tällöin taitojen edellytetään olevan paremmalla tasolla kuin tavallisen äänenkäyttäjän perustaidot. Ammatillinen äänenkäyttäjä on harjaantunut puhumistehtäviinsä. Esimerkiksi opettajan työssä tämä tarkoittaa sitä, että opettajalla tulisi olla tarvittava ammatillinen äänenkäyttökoulutus tukemassa pitkäkestoista äänenkäyttöä usein haastavissa olosuhteissa ja voimistetulla äänellä. Martinin ja Darnleyn (mt.) mukaan ammattimaisen äänenkäyttäjän tulisi kyetä käyttämään tehokkaasti ääntään vaihtuvissa ääniympäristöissä ja konteksteissa, erityyppisissä ryhmissä ja erisuuruisten ihmismäärien kanssa. Monilta opettajilta kuitenkin puuttuu tarvittava ammatillinen äänikoulutus (Ilomäki, Mäki & Laukkanen

2005) tärkeän työvälineensä käyttöön, vaikka työn äänivaatimukset ovat paljon kovemmat kuin monissa muissa puheammateissa. Jos verrataan opettajia esimerkiksi näyttelijöiden ammattiryhmään, näyttelijöiden äänikoulutus on systemaattista ja runsasta koko opintojen ajan, vaikka heidän tulevassa näyttelijän työssään päivittäisiä äänessäolotunteja saattaa olla paljon vähemmän kuin opettajien työssä. Opettajien pitkät äänessäoloajat, jatkuva äänenvoimistamistarve ja ammattimaisen äänikoulutuksen puute uhkaavat heidän työkykyisyyttään – äänetön opettaja ei voi opettaa, ja opettajan ääniongelmien on todettu vaikuttavan oppilaiden oppimiseen (Lyberg-Åhlander ym. 2015). Oppilaat muistavat ja ymmärtävät oppimansa asiasisällön paremmin kuunneltuaan normaaliäänistä puhetta kuin häiriöllisellä äänellä puhuttua. Opettajan häiriöinen ääni sitoo isomman osan oppijan työmuistikapasiteetista pelkkään vastaanottoon, mikä vaikeuttaa oppimista, koska tällöin tiedon varastoinnille säilömuistiin jää vähemmän kapasiteettia käyttöön (Morton & Watson 2001; Rogerson & Dodd 2005).

Kaikki työ kuormittaa: vaikutukset voivat olla paitsi väsymistä myös erilaisia myönteisiä asioita, esimerkiksi voimien vahvistumista ja iloa tehdystä työstä – vaikka joskus raskaastakin. Äänen kuormittaminen voi väsyttää, mutta myös avata ja lämmittää ääntä. Työhön liittyvä äänen väsyminen muuttuu kuitenkin ongelmaksi, mikäli ääni väsyi liikaa suhteessa sillä tehtyyn työhön tai mikäli ääni ei palaudu kuormituksen jälkeen normaalisti seuraavaan päivään mennessä. Tällöin väsyminen voi alkaa kumuloitua ja kehittyä varsinaiseksi äänenväsymishäiriöksi, jossa ääni kuulostaa käheältä tai tuntuu aina vain työläämmältä tuottaa. Vintturi (2001) määrittelee äänen väsymisen kuormitukseen liittyväksi muutokseksi, joka ilmenee fysiologisina, perkeptuaalisina tai subjektiivisina muutoksina. Äänen väsymisen lyhyen aikavälin perkeptuaalisia tai subjektiivisia vaikutuksia pidetään yleensä negatiivisina. Jotkin väsymismuutoksista ovat Vintturin mukaan kuitenkin välttämättömiä fysiologisen ylikuormittumisen välttämiseksi: tiedostetut väsymyksen tuntemukset voivat saada etsimään lepoa.

Äänen väsymisoireet voivat ilmetä äänen laadun huonontumisena, voiman- tai korkeudenvaihtelun laajuuden kaventumisena, hengityslihasten tai koko äänentuottomekanismien hallinnan heikentymisenä, lihasten tai muiden rakenteiden yli- ja kestojännittymisenä tai epämukavuuden tuntemuksina sekä äänentuottoon tarvittavan ponnistuksen lisääntymisenä (Welham & MacLagan 2003). Titzen (1994) mukaan äänen väsymisen tuomat fysiologiset muutokset voivat olla lihasväsymistä (lihaksen teho vähenee ja ponnistustarve lisääntyy) tai mekaanista väsymistä (toistuva värähtely muuttaa materiaalin viskoelastisia ominaisuuksia). Neuraalinen väsyminen voi tapahtua keskushermostossa, hermoimpulssien välittymisessä ja/tai lihassoluissa. Kemiallisia muutoksia (esim. kuivumisesta johtuva viskositeetin lisääntyminen) voi tapahtua äänihuulikuudoksessa, kurkunpään muissa kudoksissa tai hengityslihaksissa. Kuormituksessa äänihuulten verenkierto voi vähetä, kun verisuonet painuvat kasaan supistuneessa lihaksessa tai äänihuulivärähtelyyn liittyvien inertiaivoimien vuoksi. Vähentynyt verenkierto voi estää kuona-aineiden ja kuormituksesta syntyneen liiallisen lämmön poistumista ja kuormituksessa kulutettujen energiavarojen korvaamista uusilla (mt.). Äänihuulissa mekaanista kuormitusta voivat aiheuttaa muun muassa törmäyspaine, kitka, kudossäikeiden kiertyminen, puristuminen kokoon ja venyminen (mt.). Ammatillinen päivittäinen äänikuormitusannos on työsuoritusaikaan suhteutettu akustinen äänellinen teho. Äänentuoton taloudellisuutta voidaan arvioida vertaamalla äänen kuultavissa olevaa tehoa äänihuulten värähtelyssä käytettyyn tehoon (Titze 2001).

Aiemmissa äänellisen kuormituksen tutkimuksissa opettajilla on todettu erilaisia akustisia muutoksia kuormituksen jälkeen, mm. perustaajuuden (F 0), äänenpainetasen (SPL tai Leq) ja perturbaation (äänihuulivärähtelyn epäsäännöllinen vaihtelu; jitter, shimmer) sekä spektrin kaltevuuden muutoksia (Jónsdóttir ym. 2002; Laukkanen & Kankare 2006; Niebudek-Bogusz ym. 2006; Rantala 2000; Rantala, Vilkinen & Bloigu 2002; Södersten ym. 2002). Tällaisia muutoksia voi syntyä, kun pyritään selviytymään kuormituksen aiheuttamasta äänenlaadun huononemisesta esimerkiksi tiivistämällä ääntä hiukan. Jos äänioireita on vähän,

äänenkäyttäjällä on enemmän varaa mukauttaa puhettaan työn vaatimuksia vastaavaksi ilman, että ääni väsyä liikaa.

Welhamin ja MacLaganin (2003) mukaan äänikoulutus voi olla yksi keino vaikuttaa äänen kuormituksen aikaiseen väsymisherkkyyteen. Äänen kuormitustutkimuksissa on todettu yksilöidenvälisiä eroja äänen väsymisessä, joten äänikoulutuksen mahdolliset positiiviset vaikutukset saattaisivat eri henkilöillä ilmetä matalampana perustaaajuutena, äänenpainetasona ja spektrin kaltevuutena, mikäli esimerkiksi äänenkäyttö olisi ollut alkuaan hyperfunktionaalista, puristeista, ja äänenkäyttäjä olisi oppinut rennomman äänenkäyttötavan. Toisaalta perustaaajuus, äänenpainetaso ja spektrin kaltevuus saattaisivat myös lisääntyä, mikäli puhuja olisi oppinut esimerkiksi sopivasti tiivistämään äänentuottoaan, jos lähtötaso olisi ollut hypofunktionaalinen, vuotoinen, tai puhujalla olisi ylipäättään enemmän varaa mukauttaa puhettaan opittuaan taloudellisemman äänenkäyttötavan. Molemmissa tapauksissa voisi olettaa olevan vähemmän itse raportoituja äänen väsymisoireita äänikoulutuksen jälkeen.

Aiemmissa äänikoulutustutkimuksissa on todettu, että suora ääniharjoittelu on parantanut ääntä itsearvioinnein (Bovo ym. 2007; Ilomäki ym. 2008), kuunteluarvioinnein (Bovo ym. 2007; Ilomäki ym. 2008) ja akustisesti (Bovo ym. 2007; Duffy & Hazlett 2004; Ilomäki ym. 2008) mitattuna. Epäsuora koulutus (äänihygieeninen neuvonta) on parantanut ääntä akustisesti (Chan 1994) ja itsearvioinnein (Pasa, Oates & Dacakis 2007) mitattuna tai ehkäissyt äänen kuormituksen jälkeistä huononemista akustisesti (Duffy & Hazlett 2004) ja itsearvioinnein (Duffy & Hazlett 2004; Roy ym. 2001; Ilomäki ym. 2008) mitattuna. Äänikoulutuksen tavoitteena oleva optimaalinen äänentuotto määritellään fysiologisesti tarkoituksenmukaiseksi ja taloudelliseksi – maksimaalinen akustinen lopputulos pyritään saavuttamaan minimaalisella mekaanisella ja fysiologisella kudosrasituksella (Laukkanen 2003). Taloudellisen äänentuoton voidaan olettaa lisäävän äänentuottoelimistön kuormituskestävyyttä ja vähentävän ääniongelmia. Äänivoimavarat (kestävyys, kantavuus ja äänenlaatu) voivat olla myötäsyntyisiä tai opittuja. Jos ne ovat opittuja, niitä voidaan lisätä äänikoulutuksen avulla. Siksi tässä tutkimuksessa opettajat raportoivat äänioireiden, äänen väsymistuntemusten ja ääniongelmiin liittyvän elämänlaadun lisäksi myös äänivoimavarojaan ennen koulutusta ja koulutuksen jälkeen.

Aiemmissa tutkimuksissa äänenkäytön itsearvioinneissa on kartoitettu äänioireita, mm. äänen kestävyysongelmia työpäivän aikana tai sen jälkeen (äänen katkeilu, katoaminen ja äänen väsyminen niin pahasti, että se haittaa sosiaalista elämää työpäivän jälkeen), laadun ongelmia (käheys, rasittuneisuus) sekä kurkkutuntemuksia (väsymys, kipu, kutina, ärsytys, liman tai palan tunne (Rantala 2000; Ilomäki ym. 2008; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010; Kankare ym. 2012). Oirekyselyiden ohessa on arvioitu myös mahdollisia työympäristöhaittoja (mm. ilmanlaatua, melua, huoneakustiikkaa, työasentoja, työn kiireisyyttä) (Ilomäki ym. 2008; Leppänen ym. 2010; Kankare ym. 2012). Oirekyselyn ohessa on kysytty myös ääneen liittyviä voimavaroja, äänen kestävyyttä, kuuluvuutta ja laatua (Ilomäki ym. 2008; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010; Kankare ym. 2012).

Maailman terveysjärjestö WHO on kehittänyt aiemman, sairauden/häiriön pohjalta määritellyn, vammaisuusluokituksensa (ICIDH) sijaan uudemman luokituksen (ICIDH-2 Beta-1; World Health Organization 1997). Siinä arvioidaan yksilön kykyä suoriutua erilaisista toiminnoista työssään ja muussa elämässään sekä osallistua ympäröivän yhteiskunnan toimintoihin. Yleinen elämänlaatu on sen pohjalta määriteltävissä toiminta- ja osallistumiskykyisyyden/-rajoitteisuuden vaikutusten kautta. Tämän pohjalta Ma ja Yiu (2001) ovat kehittäneet ääneen liittyvän elämänlaadun itsearviointikyselyn Voice Activity and Participation Profile (VAPP), jossa tarkastellaan äänenkäyttäjien käsityksiä ääniongelmistaan ja niiden vaikutuksista eri elämänalueisiin: työhön, päivittäisiin toimiin ja sosiaaliseen toimintakykyisyyteen (mt.). VAPP-kyselylomake on Suomessa validoitu Kleemolan ym. (2011b) tutkimuksessa, jossa on todettu, että sen luotettavuus (toistettavuus) on riittävä ja että VAPP erottelee äänihäiriöiset ja on vasteherkkä interventioissa. Suomennoksen validisuus on tarkastettu eli kyselylomake on

käännetty ensin suomeksi, sitten takaisin englanniksi, ja vertailtu alkuperäiseen tekstiin (Sukanen ym. 2007). Voice Activity and Participation Profile (VAPP) -kyselylomake (Ma & Yiu 2001) koostuu 28 kysymyksestä viideltä elämänalueelta: 1) itsearvio ääniongelmien vaikeusasteesta (1 kysymys), 2) ongelmien vaikutus työhön (4 kysymystä), 3) ongelmien vaikutus päivittäiseen viestintään (12 kysymystä), 4) ongelmien vaikutus sosiaaliseen kanssakäymiseen (4 kysymystä) ja 5) ongelmien vaikutus emotionoihin (7 kysymystä). Ääniongelmien aiheuttamia toimintarajoitteita kartoittava Activity Limitation (AL) -osio (10 kysymystä) koostetaan 2.–4. VAPP-osioiden parillisista kysymyksistä 2–20, ja osallistumisrajoitteisuutta kartoittava Participation Restriction (PR) -osio (10 kysymystä) koostetaan parittomista kysymyksistä 3–21. Kukin kysymys pisteytetään 0–10 pisteellä, ja kaikkien VAPP-osioiden kokonaispistemäärän maksimi on 280. Suuri pistemäärä kuvaa suurta ääniongelmista johtuvaa haittaa. Aiemmissa tutkimuksissa äänihäiriöpotilaat ovat erottuneet normaaliäänisistä verrokeista selvästi korkeammilla VAPP-pisteillään (mt.), ja näitä tuloksia käytetään tässä vertailun viitearvoina.

Tutkimusryhmämme on tutkinut opettajien ääntä useissa tutkimuksissa (Ilomäki ym. 2008; Laukkanen, Leppänen & Ilomäki 2009; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010; Kankare ym. 2012). Uutena kysymyksenasetteluna tässä artikkelissa vertaillaan työssä olevien lastentarhan ja peruskoulun opettajien äänellistä työkykyä ja ääneen liittyvää elämänlaatua sekä heidän työympäristöjensä haittatekijöitä. Lisäksi aiemman tutkimuksemme katsauksena esitellään peruskoulunopettajien ryhmässä tehtyjä tutkimuksia (Ilomäki ym. 2008; Laukkanen, Leppänen & Ilomäki 2009; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010) äänellisen työkyvyn tukemisesta lukukauden aikana eri koulutusinterventioiden avulla: äänihygienialuento, ääniharjoitukset ja äänihieronta (Voice Massage™).

Tutkimuksen osallistujat ja tutkimusmenetelmät

Osallistujina oli 209 opettajaa: 119 lastentarhan opettajaa (LTO) ja 90 peruskoulun opettajaa (PO). Tiedote tutkimuksesta lähetettiin päiväkodeihin ja kouluihin, ja päiväkodin/koulun johtajat tiedottivat siitä opettajille, jonka jälkeen opettajat ilmoittautuivat tutkimukseen täyttämällä E-lomakekyselyt. Tutkimus oli suunnattu naisopettajille, koska heillä on todettu olevan enemmän ääniongelmia kuin miesopettajilla, joten kaikki osallistujat olivat naisia. Heidän ikänsä oli keskimäärin 43 vuotta (LTO 44 ja PO 41 vuotta; ero oli tilastollisesti merkitsevä, $p=.016$) ja työssäolovuotensa keskimäärin 17 vuotta (LTO 18 ja PO 15 vuotta, $p=.059$; tilastollisesti lähes merkitsevä). Näiden kahden opettajaryhmän välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja viikkotuntien (LTO 37 ja PO 24 viikkotuntia; $p=.000$) ja aiemmin opettajankoulutuksen tai työvuosien aikana saadun äänikoulutuksen (LTO 62 % ja PO 40 % oli saanut äänikoulutusta; $p=.000$) suhteen.

Tutkimusmenetelminä olivat itsearviointit äänioireista ja niiden haittavaikutuksista työhön ja muuhun elämään (VAPP) sekä kliinis-instrumentaaliset foniatrien tekemän arvioinnit äänihuulten ja äänen tilasta. Äänioirekyselyssä kysyttiin seuraavien oireiden esiintymistiheyttä: ääni rasittuu, käheytyy (ilman tulehdusta), kurkussa on liman tai palan tunne, kurkussa on ärsytystä ja kutinaa, kurkku väsyä ja/tai on kipua puhumisen jälkeen, ääni katkeilee ja pettää puhuessa, ääni katoaa (ilman infektiota), äänen väsyminen haittaa sosiaalista kanssakäymistä työpäivän jälkeen. Äänioireiden lisäksi kysyttiin itsearvioita myös äänivoimavaroista: äänen kestävyys, kantavuus ja laatu. Oirekyselyiden yhteydessä kysyttiin myös eri työolosuhteiden haittaavuutta: huoneakustiikka, meluisuus ja oheislaitteiden äänet, huoneilman laatu (kosteus, kuivuus, epäpuhtaudet), puhumisen kannalta vaikeat työasennot ja kiireisyys. Itsearviointeja tehtiin oirekyselyn lisäksi standardoidulla Voice Activity and Participation Profile -lomakkeella (VAPP; Ma & Yiu 2001; Kleemola ym. 2011a; Dragone 2011).

Foniatrit tutkivat kaikki opettajat heidän omissa kouluissaan ja päiväkodeissaan kurkunpään tähtystystä käyttäen ja luokittelivat nämä kurkunpäälöydöstensä perusteella kolmeen luokkaan:

1) kurkunpään statukseltaan normaaleihin, 2) niihin joilla oli lieviä muutoksia äänihuulissa sekä 3) niihin, joiden äänihuulimuutokset olivat merkittäviä (Ilomäki ym. 2008; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010).

Peruskoulunopettajien ryhmässä tutkittiin erikseen myös äänellisen työkyvyn tukemista eri koulutusinterventtioiden (taulukko 1) avulla (Ilomäki ym. 2008; Laukkanen, Leppänen & Ilomäki 2009; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010).

Taulukko 1. Koulutusinterventtioiden tavoitteet ja toteutus

Tukitoimet	Äänihygienialuento	Ääniharjoitukset	Äänihieronta
Ryhmät: N=	Alussa kaikki 90 opettajaa joista 30 sai pelkästään tämän äänihygienialuennon.	30 opettajaa	30 opettajaa
Kesto	3 tuntia	5 tuntia 9 viikon aikana 10 hengen pienryhmissä	5 tuntia 9 viikon aikana yksilöllisesti
Koulutus-tavoitteet	Tietoa taloudellisesta äänentuotosta, äänen riskitekijöistä sekä keinoista välttää ylikuormitusta. Kaikissa interventioissa pyrittiin vahvistamaan asenteita ja taitoja jatkuvaan huolenpitoon äänestä.	Em. tavoitteiden lisäksi syvähengitys, helppo ääntö, resonanssi, artikulaatio ja äänellinen ilmaisukyky, jotka edistävät optimaalista äänentuottoa ja kuunneltavuutta.	Em. tavoitteiden lisäksi erityisesti kehotietoisuuden lisääminen äänentuotosta ja äänentuottomekanismin rentoutuskyky.
Alkuarvioinnit ennen interventioita	Äänioire-, äänivoimavara- ja työolosuhdekysely Voice Activity and Participation Profile (VAPP) -kysely Kliinis-instrumentaalinen arviointi; foniatriintarkastus opettajien omissa kouluissa.		
Äänitykset	Äänitettiin opettajien omissa luokissa pitkää vokaalia ja tekstiluentaa. Välittömät arvioinnit äänentuoton työläydestä, väsymystuntemuksista ja äänenlaadusta 100 mm VAS-janalla. Äänitykset tehtiin aamuisin ennen työpäivää ja iltapäivisin työpäivän jälkeen lukukauden alussa ennen interventioita ja lopussa interventioiden jälkeen.		
Seuranta 1 puoli vuotta interventioiden jälkeen	Äänioire- ja äänivoimavarakysely Voice Activity and Participation Profile (VAPP) -kysely Kysymyksiä intervention vaikutuksista: arviointi 100mm VAS-janalla ja avoimin kysymyksin.		
	N=18	N=26	N=17
Seuranta 2 vuoden kuluttua interventioiden jälkeen	Äänioire- ja äänivoimavarakysely Voice Activity and Participation Profile (VAPP) -kysely Kysymyksiä intervention vaikutuksista: arviointi 100 mm VAS-janalla ja avoimin kysymyksin.		
	N=13	N=19	N=17

Tutkimusprojektin kaikki 90 opettajaa tekivät alkukyselyt sekä osallistuivat aluksi 3 tunnin äänihygienialuontoon. Sen jälkeen heidät arvottiin kolmeen 30 henkilön ryhmään: ensimmäinen ryhmä ei saanut äänihygienialuennon lisäksi muuta interventiota. Toinen ryhmä sai yhdeksän viikon aikana 5 tuntia äänenharjoitusta. Kolmas ryhmä sai niin ikään yhdeksän viikon aikana 5 tuntia äänihierontaa. Näiden tukitoimien vaikutuksia arvioitiin itsearvioinnein sekä akustisin ja perkeptuaalisin metodein. Akustisia mittauksia varten opettajia äänitettiin ennen työpäivää ja työpäivän jälkeen lukukauden alussa ja lopussa heidän omissa koululuokissaan. Äänitysten yhteydessä he myös arvioivat äänentuottonsa työläyttä, äänenlaatua ja kurkun väsyneisyytuntemuksia. Äänitteissä he tuottivat pitkää vokaaliääntä ja tekstiluentaa normaalivoimakkuudella sekä voimakkaasti. Äänitteet tehtiin kannettavalla DAT-nauhurilla ja pääpantamikrofonilla (mikrofoni 6 cm päässä suusta). Äänitteistä mitattiin

keskimääräinen perustaaajuus (F_0), äänenpainetaso (SPL), perturbaatio (jitter, shimmer) sekä spektrin kaltevuus (alfa-suhdeluku). Kuunteluarvioinneissa vokologian ammattilaiset arvioivat ennen/jälkeen-sokkoutetussa testissä äänen laatua (huono–tavanomainen–hyvä), äännön tiiviyyttä (vuotoinen–sopiva–kireä) sekä puhekorkeuden optimaalisuutta (liian matala–sopiva–liian korkea).

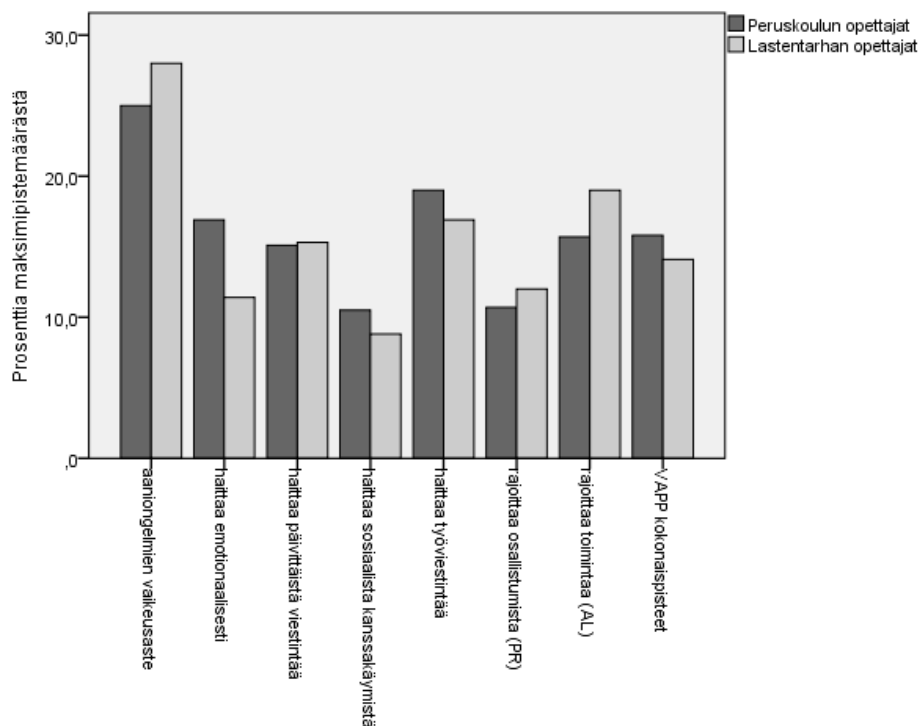
Kaikille ryhmille suunnatulla äänihygienialuennolla oli koulutustavoitteena lisätä tietämystä taloudellisesta äänentuotosta, äänenkäyttöön liittyvistä riskitekijöistä sekä keinoista välttää ylikuormitusta. Kaikissa interventioissa pyrittiin vahvistamaan asenteita ja taitoja jatkuvaan huolenpitoon äänestä. Ääniharjoituksissa pyrittiin tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen äänentuottotapaan ja äänen kuormituskestävyyden paranemiseen harjoittelemalla muun muassa syvähengitystä, optimaalista ja helppoa ääntä sekä resonanssia ja artikulaatiota, jotka auttavat kuuluvuutta ilman ponnistelutarvetta. Lisäksi harjoiteltiin myös äänellistä ilmaisukykyä, joka lisää puheen kuunneltavuutta ja sanoman muistamista. Voice massage™-käsittelyssä eli kurkunpään ja hengityslihasten hieronnassa pyrittiin edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi erityisesti lisäämään kehotietoisuutta äänentuotosta.

Tilastanalyysit tehtiin SPSS-18-tilasto-ohjelmalla (SPSS Inc., Chicago, Illinois). Seuraavista testeistä on käytössä parametrinen vastine, mikäli niissä on normaalijakauma (vinous välillä -1 – $+1$), ja epäparametrinen, ellei ole normaalijakaumaa (tässä järjestyksessä). Korrelaatiot: Pearson tai Spearman -korrelaatiotesti, kahden ryhmän väliset erot: kahden riippumattoman otoksen t-testi tai Mann–Whitneyn U-testi, kolmen ryhmän väliset erot: yksisuuntainen ANOVA tai usean riippumattoman otoksen Kruskal–Wallisin testi sekä ryhmänsisäiset erot eri mittauskertojen välillä: kahden riippuvan otoksen t-testi tai Wilcoxon Signed-Ranked -testi. Koulutusinterventioiden ennen/jälkeen muutosten erot laskettiin toistettujen mittauksen testillä General Linear Model Repeated Measures.

Tulokset

Noin puolella kaikista 209 opettajasta todettiin joitain muutoksia äänihuulissa. Heistä 11 prosentilla äänihuulilöydökset olivat merkittäviä: muun muassa kyhmyt, polyyypit, krooninen kurkunpääntulehdus, astmalääkkeiden aiheuttama äänihuulten surkastuma, laryngofaryngeaalinen refluksi ja haitallisen kokoinen äänihuulten sulkeutumisvajavuus. Lieviä äänihuulimuutoksia oli 35 prosentilla opettajista: muun muassa lievää äänihuulten punoitusta, turvotusta, lievää kannurustojen punoitusta ja lieväasteista äänihuulten sulkeutumisvajavuutta. Kaikista 209 opettajasta hiukan yli puolet, 54 prosenttia, arvioitiin kurkunpään statukseltaan normaaleiksi. Lastentarhanopettajien ryhmässä normaaleja oli 59 %, lieviä muutoksia oli 31 %:lla ja merkittäviä muutoksia 10 %:lla. Peruskoulunopettajien ryhmässä oli normaali kurkunpäästatus 48 %:lla, lieviä muutoksia 39 %:lla ja merkittäviä muutoksia 12 %:lla.

Opettajista 24,2 %:lla oli kaksi tai useampia viikoittain esiintyviä äänioireita. Peruskoulunopettajien ja lastentarhanopettajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa tässä suhteessa. Myös äänioireiden kokonaismäärät olivat varsin yhtäläiset: LTO 41,5 % kaikkien äänioireiden maksimipistemäärästä ja PO 41 % maksimipistemäärästä.



Kuvio 1. Ääniongelmien aiheuttamat haitat elämänlaadun eri osa-alueisiin VAPP-kyselylomakkeella saatujen tulosten mukaan peruskoulun ja lastentarhan opettajilla. (Vertailun helpottamiseksi osioiden pisteet on ilmaistu prosentteina kunkin osion maksimipistemäärästä)

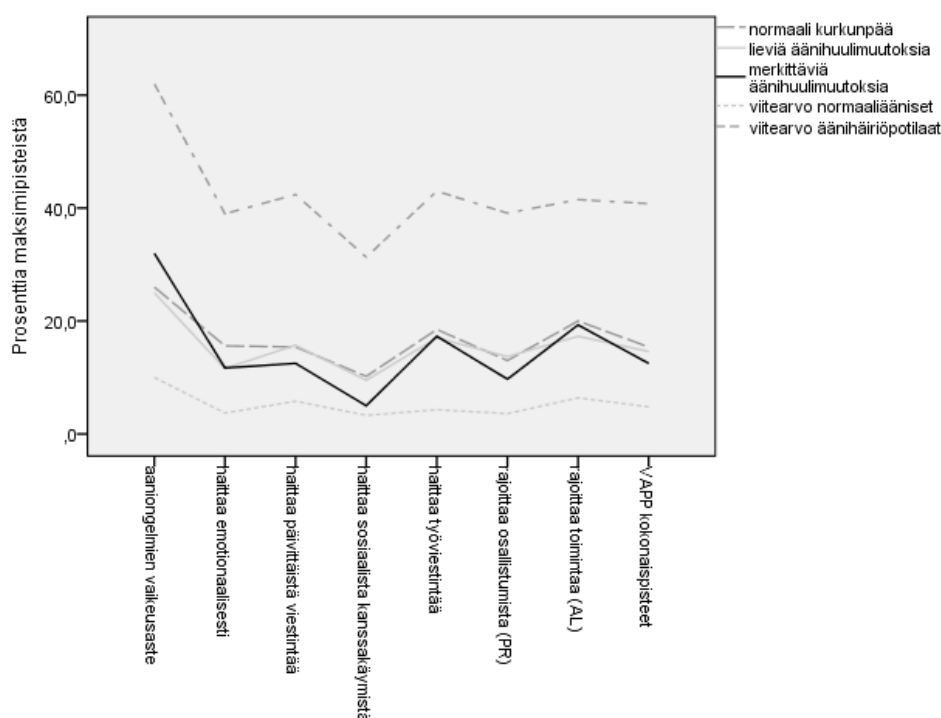
Ääniongelmien aiheuttamat haitat elämänlaatuun VAPP-kyselyn eri osa-alueilla olivat peruskoulunopettajilla ja lastentarhanopettajilla melko yhtäläiset (katso kuvio 1). Tilastollisesti merkitsevä ero ($p=.000$) opettajaryhmien välillä oli vain ääniongelmista koituvien emotionaalisten haittojen kohdalla: peruskoulunopettajat kokivat ääniongelmistaan suurempaa emotionaalista elämänlaatuhaittaa (16,9 % maksimipistemäärästä) kuin lastentarhanopettajat (11,4 % maksimipistemäärästä). Molemmilla opettajaryhmillä kaikkien VAPP-osa-alueiden pistemäärät olivat korkeammat kuin aiempien tutkimusten normaaliäänisillä verrokeilla, mutta eivät niin korkeat kuin äänihäiriöpotilailla.

Opettajien itseraportoidut äänioireet korreloivat koettujen elämänlaatuhaittojen kanssa kaikilla VAPP-alueilla. Äänioireiden yhteys heikentyneeseen elämänlaatuun ilmeni yhtäläisesti sekä lastentarhan- että peruskoulunopettajilla.

Työympäristöissä kaikkia opettajia haittasivat eniten puutteellinen ilmanlaatu ja meluisuus. Tarkastelluista kahdesta opettajaryhmästä lastentarhanopettajat raportoivat tilastollisesti merkitsevästi enemmän haittoja huoneakustiikasta (kaikuisuus), puhumisen kannalta hankalista työasennoista ja työympäristön meluisuudesta (kaikissa $p=.000$). Sekä kouluissa että päiväkodeissa koettiin yhtäläisiä haittoja huoneilman laadusta (kuivuus/kosteus, epäpuhtaudet), työn kiireisyydestä sekä oheislaitteiden aiheuttamasta taustamelusta (ilmastointi, opetusvälineet, vaatehuolto jne.). Lastentarhanopettajat raportoivat kaikkiaan enemmän työympäristöhaittoja kuin peruskoulunopettajat. Ryhmien välinen ero oli tilastollisesti merkitsevä ($p=.000$).

Lastentarhanopettajat raportoivat äänivoimavaransa eli äänen kestävyys, kuuluvuuden ja äänenlaadun suuremmiksi kuin peruskoulunopettajat: LTO 78 % maksimipistemäärästä ja PO 65,7 % maksimipistemäärästä ($p = .000$).

Kurkunpään statuksen (1) normaali, 2) lieviä muutoksia ja 3) merkittäviä muutoksia) mukaan jaotelluilla kolmella opettajajaryhmällä äänioireiden määrä tai VAPP-elämänlaatukyselytulokset eivät eronneet merkittävästi toisistaan. Kaikissa näissä kurkunpään status -ryhmissä VAPP:lla mitatut ääniongelmien aiheuttamat elämänlaatuhaitat raportoitiin suuremmiksi kuin aiempien tutkimusten (Ma & Yiu 2001; Dragone 2011) normaaliäänisillä verrokeilla, mutta ei niin korkeiksi kuin tutkimusten äänihäiriöpotilailla (ks. kuvio 2)



Kuvio 2. Ääniongelmien vaikutukset elämänlaatuun kurkunpään statukseltaan erilaisilla ryhmillä: 1) normaali, 2) lieviä muutoksia ja 3) merkittäviä muutoksia. VAPP-osioiden pistemäärät esitetään prosentteina maksimipistemäärästä. Alin ja ylin katkoviiva, normaaliäänisten ja äänihäiriöpotilaiden viitearvot, ovat peräisin aiemmista tutkimuksista (Ma & Yiu 2001; Dragone 2011).

Äänikoulutusten jälkeen (taulukko 2) kaikki tukea saaneet ryhmät, myös luentoryhmä, raportoivat äänitietämyksensä ja -tietoisuutensa lisääntyneen. Ääniluentoon yhdistetyt ääniharjoitukset tai äänihieronta lisäsivät myös äänen kestävyttä, kuuluvuutta ja laatua. Myös akustisissa mittauksissa ja kuuntelukokeissa ääniharjoitus- ja äänihierontaryhmissä todettiin enemmän parannusta kuin pelkän äänihygienialuennon jälkeen. Akustisten mittausten mukaan ääniharjoitusryhmässä äänen perturbaatio väheni. Perkeptuaalisia vaikutuksia olivat ääniharjoitusryhmässä äänenlaadun paraneminen ja äänihierontaryhmässä äännön puristeisuuden ja käytetyn luentavoimakkuuden väheneminen sekä matalamman puhekorkeuden käyttö ääntä voimistettaessa.

Taulukko 2. **Koulutusinterventioiden vaikutukset** itsearvioiden, akustisesti ja perkeptuaalisesti mitattuna (tilastollisesti merkitsevät muutokset ennen/jälkeen interventiota on merkitty rastilla x)

ITSEARVIDUT VAIKUTUKSET		Luento	Ääniharjoitukset	Äänihieronta
Intervention hyödyt (ryhmien keskiarvot 100 mm VAS-janalla)		28 mm x	56 mm x	67 mm x
	Äänitieto ja -tietoisuus lisääntynyt	X	X	X
	Äänen kestävyys, kuuluvuus ja laatu parantunut		X	X
	Äänentuotto helpottunut, kurkun väsymystuntemukset vähentyneet		X	X
AKUSTISET VAIKUTUKSET				
	perturbaatio vähentynyt		X	
PERKEPTUAALISET VAIKUTUKSET				
	äänenlaatu parantunut		X	
	äännön tiiviys ja puhevoimakkuus vähentyneet, voimistetun äänen korkeus laskenut			X

Seurantatutkimuksissa, jotka tehtiin puolen vuoden (seuranta I) ja yhden vuoden (seuranta II) päästä interventioiden jälkeen, kaikissa kolmessa tukitoimiryhmässä äänioireiden esiintyvyys ja kurkun väsymystuntemukset vähenivät ($p=.000$) ja huolenpito äänihyvinvoinnin ylläpidosta parani (Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010).

Keskustelua tuloksista

Opettajien raportoimat äänioireet vastaavat aiemmissa tutkimuksissa saatuja tuloksia; esimerkiksi hyvin usein esiintyvien äänioireiden määrä (24 %:lla opettajista) vastasi aiempia tutkimustuloksia (Simberg 2004). Aiempiin tutkimusasetelmiin verrattuna tässä tutkimuksessamme oli uutta se, että osallistujia pyydettiin arvioimaan myös äänivoimavarojaan. Äänioireiden lisäksi opettajat raportoivat myös kohtalaisesti äänivoimavaroja: kestävyyttä, kantavuutta ja laatua. Näiden resurssien olemassaolo voi osaltaan auttaa selviytymistä opettajan työhön liittyvästä jatkuvasta kovasta äänikuormituksesta.

Kliinis-instrumentaalinen tutkimus osoitti, että noin puolet opettajista oli mahdollisesti ääniongelmien pahenemisen vaaravyöhykkeellä tai ehkä jo sairastumassa (11 % merkittäviä orgaanisia muutoksia äänihuulissa, 35 % lievempiä muutoksia). Noin puolet (54 %) oli kurkunpään statukseltaan normaaleja, mutta heilläkin osoittautui olevan äänenväsymisoireita ja ääneen liittyviä elämänlaatuhaittoja lähes yhtäläisesti kuin opettajilla, joilla oli lieviä tai merkittäviä äänihuulimuutoksia. Nämä tulokset osoittavat, että opettajien haastava äänityö voi uhata heidän äänentuottoelimistönsä kuntoa. Tukitoimia siis tarvitaan.

Foniatrien luokittelujen kurkunpään status -ryhmien (1) normaali, 2) lieviä muutoksia ja 3) merkittäviä muutoksia) äänioireiden määrä tai VAPP-elämänlaatukyselyn eri osioiden tulokset eivät eronneet merkitsevästi toisistaan. Tässä tutkimuksessa kysyttiin äänioireiden lisäksi myös äänivoimavaroista. Ajatuksena oli se, että näiden kautta voisi selvittää jotain uutta äänellisestä työkyvystä. Nekin, joilla äänihuulimuutokset olivat merkittäviä, raportoivat kohtuullisen suuren määrän äänivoimavaroja ja heidän ääneen liittyvä elämänlaatusa oli lähes samalla tasolla kuin normaaleiksi luokiteltujen. Vaikka äänihuulissa olisikin muutoksia, henkilön luottamus äänivoimavariohinsa saattaisi pelastaa ääniongelmien liittyvältä elämänlaadun heikentymiseltä. Toisaalta, jos henkilö ei osaisikaan arvioida esimerkiksi äänivoimavarojensa vähenemistä tai lepoa/hoidoa vaativia äänioireitaan asianmukaisesti, hän saattaisi saada suurempia orgaanisia muutoksia äänihuuliinsa kuin muut. Jatkossa ääniongelmien seulontakyselyihin voisi lisätä enemmänkin voimavarakysymyksiä sekä myös kysymyksiä palautuskeinoista ja selviytymisstrategioista sen selvittämiseksi, miten jotkut opettajat onnistuvat säilyttämään äänensä kunnossa, kun niin monet oireilevat tai jopa sairastuvat äänellisesti kuormittavassa työssään. Äänihyvinvoinnin ylläpidon ymmärrys voisi sekin auttaa opettajia ääniongelmien ennaltaehkäisyssä.

Opettajien itseraportoimat äänioireet korreloivat koettujen elämänlaatuhaittojen kanssa kaikilla VAPP-alueilla, eli äänioireet tuottavat monenlaista emotionaalista ja sosiaalista haittaa ja heikentävät sekä työhön että muuhun elämään liittyvää elämänlaatua ja toimintakykyisyyttä. Siksi opettajien ammatillista äänenkäyttöä on syytä tukea erilaisin tukitoimin.

Vertailtaessa kahta eri opettajaryhmää, lastentarhanopettajia ja peruskoulunopettajia, molemmilla oli äänen väsymiseen liittyviä oireita suunnilleen yhtä paljon. Lastentarhanopettajat olivat keskimäärin hieman vanhempia, ja he olivat olleet kauemmin töissä kuin peruskoulun opettajat. Lastentarhanopettajat myös raportoivat enemmän työympäristöstä äänelle aiheutuvia haittoja; etenkin äänelle raskaat työasennot, huoneakustiikka ja meluisuus haittasivat heitä enemmän kuin peruskoulunopettajia. Lisäksi heillä oli enemmän viikkotyötunteja kuin peruskoulunopettajilla. Silti he raportoivat enemmän äänivoimavaroja (kestävyys, kuuluvuus ja laatu), ja heidän ryhmässään oli enemmän kurkunpään statukseltaan normaaleiksi luokiteltuja kuin peruskoulunopettajissa. Lastentarhanopettajien ryhmällä oli merkitsevästi enemmän aiempaa äänikoulutusta opettajankoulutuksensa tai työvuosiensa aikana, mikä on mahdollisesti auttanut äänivoimavarojen ja äänihyvinvoinnin säilymistä. Tämä tulos on linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa (Ilomäki, Mäki & Laukkanen 2005), joiden mukaan eniten äänikoulutusta saaneilla äänioireiden esiintyvyys on vähäisintä. Lastentarhanopettajien parempia tuloksia voisi kenties selittää sekin, että he mahdollisesti käyttävät ääntään monipuolisemmin kuin peruskoulunopettajat, koska työhön kuuluu laulua, satujen luentaa jne., mikä toisaalta on kuormittavaa, mutta toisaalta tarjoaa äänentuottoelimistölle vaihtelevaa toimintaa. Mitä tulee lastentarhanopettajien pidempiin työviikkoihin, eivät pelkät työtunnit välttämättä kerro, onko eri opettajien puhumisajoissa todellisia eroja. Siksi opettajien äänenkäyttöä työpäivien aikana kannattaisi jatkossa tutkia reaaliajassa, esimerkiksi kaulaan kiinnitettävällä ns. ääniannosmittarilla, jotta tiedettäisiin miten pitkäkestoista ja voimakasta eri opettajien äänikuormitus oikeastaan on.

Ääneen liittyvän elämänlaadun kysely VAPP osoitti vastaavia tuloksia kuin aiemmassa tutkimuksessa (Dragone 2011) on löydetty: opettajien ammattiryhmä raportoi suurempaa haittaa ääniongelmistaan kuin alkuperäisen VAPP-tutkimuksen (Ma & Yiu 2001) normaaliääniset verrokkit, mutta kuitenkin vähemmän kuin tutkimusten äänihäiriöpotilaat. Aiempaan tutkimukseen verrattuna tässä tutkimuksessamme opettajien kurkunpäästatus luokiteltiin kliinis-instrumentaalisesti: 1) normaali, 2) lieviä muutoksia ja 3) merkittäviä muutoksia. Kaikkien kolmen kurkunpään status -ryhmän elämänlaatuhaitat sijoittuivat aiempien tutkimusten (Ma & Yiu 2001; Dragone 2011) normaaliäänisten verrokkien ja äänihäiriöpotilaiden välimaastoon, eikä ryhmien välillä ollut merkitseviä eroja VAPP-tuloksissa, vaan kurkunpään statukseltaan normaalit raportoivat ääniongelmien aiheuttamia

elämänlaatuhaittoja lähes yhtäläisesti kuin ne, joilla oli lieviä tai merkittävämpiä muutoksia äänihuulissaan. Opettajien elämänlaadun heikkomuus aiemman tutkimuksen (Ma & Yiu 2001) normaali-viitearvoihin verrattuna näyttäisi siis liittyvän enemmän opettajantyöhön sinänsä ja sen koviin äänivaatimuksiin kuin kliinisesti arvioitavaan kurkunpään statukseen. Opettajilla ammattiryhmänä näyttäisi olevan heikentynyt ääneen liittyvä elämänlaatu työssä ja sen ulkopuolella riippumatta heidän kurkunpään statuksestaan.

Äänihygienialuento, ääniharjoitukset ja äänihieronta ovat osoittautuneet tukitoimina hyödyllisiksi opettajille sekä itsearviointien, akustisten mittausten että kuunteluanalyysojen perusteella (Ilomäki ym. 2008; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010). Äänioireiden määrä väheni merkitsevästi kaikilla tukea saaneilla ryhmillä vuoden seurantajakson aikana. Ensimmäisessä seurannassa (Seuranta I) suorat ja kokemuksellisemmat oppimismenetelmät, ääniharjoitukset ja äänihieronta, näyttivät lisäävän äänen kestävyyttä, kuuluvuutta ja laatua enemmän kuin pelkkä ääniluento. Samoin kurkun väsymistuntemukset vähenivät harjoitusten ja äänihieronnan jälkeen enemmän kuin luennon jälkeen. Vuoden kuluttua tehdyssä uusintakyselyssä (Seuranta II) erot kurkun väsymistuntemuksissa kuitenkin tasoittuivat eri interventioryhmien välillä, ja myös luentoryhmä raportoi väsymistuntemusten vähenemisestä. Luento on koulutusmuotona haastava, koska oppijan täytyy kenties tehdä enemmän työtä vastaanottamansa tiedon työstämisessä esimerkiksi konkreettiseksi osaamiseksi kuin suorilla, kokemuksellisemmillä menetelmillä opiskeltaessa. Ehkä luennon teoreettinen tieto vaatiikin hieman enemmän aikaa ja mahdollisuutta soveltaa tietoa työn arkeen, ennen kuin sen hyödyt alkavat näkyä. Myös koulutustavoitteena ollut asenteellinen tavoite, oppia pitämään jatkossakin huolta äänihyvinvoinnistaan, saavutettiin kaikilla tukea saaneilla ryhmillä vuoden seurannan aikana. (Ilomäki ym. 2008; Leppänen, Ilomäki & Laukkanen 2010).

Eri koulutusmenetelmistä on todettu olevan hyötyä äänenväsymisoireiden vähentämisessä, joten äänellisen työkyvyn tukemiseen ehdotetaan systemaattisempaa äänikoulutusta kaikille opettajiksi opiskeleville sekä jatko- tai täydennyskoulutusta työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi opettajina jo toimiville. Peruskoulujen ja päiväkotien työympäristöjen todettiin aiheuttavan paljon haittoja opettajien äänelle. Siksi työelämätoimijoille ja koulujärjestelmän päättäjiä suositellaan näiden työympäristöjen systemaattista ergonomiakartoitusta ja todettujen puutteiden korjaamista.

Kirjallisuus

- Bovo, R., Galceran, M., Petruccelli, J. & Hatzopoulos, S. (2007) Vocal problems among teachers: Evaluation of a preventive voice program. *Journal of Voice* 21 (6), 705–722.
- Chan, R. W. (1994) Does the voice improve with vocal hygiene education? A study of some instrumental voice measures in a group of kindergarten teachers. *Journal of Voice* 8 (3), 279–291.
- Dragone, M. (2011) Voice activity and participation profile presenting coordinates for readjustment of preventive action of educators. *Folia Phoniatica et Logopaedica* 63 (1), 49–54.
- Duffy, O. M. & Hazlett, D. E. (2004) The impact of preventive voice care programs for training teachers: A longitudinal study. *Journal of Voice* 18 (1), 63–70.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, J. & Järvisalo, J. (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo, S. Koskinen (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveystutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos, 17–34.
- Ilmarinen, J. (1999) Ikääntyvä työntekijä Suomessa ja Euroopan unionissa – tilannekatsaus sekä työkyvyn, työllistävyyden ja työllisyyden parantaminen. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työministeriö.
- Ilomäki, I., Leppänen, K., Kleemola, L., Tyrmi, J., Laukkanen, A-M. & Vilkinen, E. (2009) Relationships between self-evaluations of voice and working conditions, background

- factors, and phoniatic findings in female teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 34, 20–31.
- Ilomäki, I., Mäki, E. & Laukkanen, A. (2005) Vocal symptoms among teachers with and without voice education. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 30, 171–174.
- Ilomäki, I., Laukkanen, A.-M., Leppänen, K. & Vilkman, E. (2008) Effects of voice training and voice hygiene education on acoustic and perceptual speech parameters and self-reported vocal well-being in female teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 33 (2), 83–92.
- Jónsdóttir, V. I., Boyle, B. E., Martin, P. J. & Sigurdardóttir, G. (2002) A comparison of the occurrence and nature of vocal symptoms in two groups of Icelandic teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 27 (3), 98–105.
- Kankare E., Geneid A., Laukkanen A.-M. & Vilkman E. (2012) Subjective evaluation of voice and working conditions and phoniatic examination in kindergarten teachers. *Folia Phoniatrica et Logopaedica* 64, 12–19.
- Kleemola, L., Helminen, M., Rorarius, E., Sihvo, M. & Isotalo, E. (2011a) Twelve-month clinical follow-up study of voice patients' recovery using the voice activity and participation profile (VAPP). *Journal of Voice* 25 (5), e245–e254.
- Kleemola, L., Helminen, M., Rorarius, E., Isotalo, E. & Sihvo, M. (2011b). Voice activity and participation profile in assessing the effects of voice disorders on quality of life: Estimation of the validity, reliability and responsiveness of the Finnish version. *Folia Phoniatrica et Logopaedica* 63 (3), 113–121.
- Laukkanen A.-M. (2003) On the goals and bases of vocal exercises. Teoksessa R. Dal Vera, (toim.) *Film, Broadcast and e-Media Coaching and other contemporary issues in professional voice and speech training presented by the Voice and Speech Review*. Voice and Speech Trainers Association, Incorporated, Cincinnati, OH, 2003, 255–262.
- Laukkanen, A.-M., Leppänen, K. & Ilomäki, I. (2009) Self-evaluation of voice as a treatment outcome measure. *Folia Phoniatrica et Logopaedica* 61 (1), 57–65.
- Laukkanen, A. & Kankare, E. (2006) Vocal loading-related changes in male teachers' voices investigated before and after a working day. *Folia Phoniatrica et Logopaedica* 58 (4), 229–239.
- Leppänen, K., Ilomäki, I. & Laukkanen, A. (2010) One-year follow-up study of self-evaluated effects of voice massage™, voice training, and voice hygiene lecture in female teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 35 (1), 13–18.
- Lyberg-Åhlander, V., Haake, M., Brännström, J., Schötz, S. & Sahlen, B. (2015) Does the speaker's voice quality influence children's performance on a language comprehension test? *International Journal of Speech-Language Pathology* 17 (1), 63–73.
- Ma, E. P. & Yiu, E. M. (2001) Voice activity and participation profile: Assessing the impact of voice disorders on daily activities. *Journal of Speech, Language & Hearing Research* 44, 511–524.
- Martin, S. & Darnley, L. (2004) *Teaching Voice*. London: Whurr Publishers Ltd.
- Mattiske, J. A., Oates, J. M. & Greenwood, K. M. (1998) Vocal problems among teachers: A review of prevalence, causes, prevention, and treatment. *Journal of Voice* 12 (4), 489–499.
- Morton, V. & Watson, D. (2001) *Voice in the classroom. A re-evaluation*. Teoksessa P. Dejonckere (toim.) *Occupational Voice: Care and Cure*. The Netherlands, The Hague: Kugler Publications, 53–69.
- Niebudek-Bogusz, E., Fiszer, M., Kotylo, P. & Sliwinska-Kowalska, M. (2006) Diagnostic value of voice acoustic analysis in assessment of occupational voice pathologies in teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 31 (3), 100–106.
- Pasa, G., Oates, J. & Dacakis, G. (2007) The relative effectiveness of vocal hygiene training and vocal function exercises in preventing voice disorders in primary school teachers. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 32, 128–140.

- Rantala, L. (2000) Ääni työssä: Naisopettajien äänenkäyttö ja äänen kuormittuminen. Oulu 2000: Acta Universitatis Ouluensis B 37, Oulu: Oulu University Press.
- Rantala, L., Vilkmann, E. & Bloigu, R. (2002) Voice changes during work: Subjective complaints and objective measurements for female primary and secondary school teachers. *Journal of Voice* 16 (3), 344–355.
- Rogerson, J. & Dodd, B. (2005) Is there an effect of dysphonic teachers' voices on children's processing of spoken language? *Journal of Voice* 19 (1), 47–60.
- Roy, N., Gray, S., Simon, M., Dove, H., Corbin-Lewis, K. & Stemple, J. (2001) An evaluation of the effects of two treatment approaches for teachers with voice disorders: A prospective randomized clinical trial. *Journal of Speech, Language & Hearing Research* 44, 286–296.
- Simberg S. (2004) Prevalence of Vocal Symptoms and Voice Disorders among Teacher Students and Teachers and a Model of Early Intervention. Helsinki: University of Helsinki. [online]. <URL: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/fonet/vk/simberg/prevalen.pdf>. Luettu 23.9.2014.
- Smith, E., Lemke, J., Taylor, M., Kirchner, H. L. & Hoffman, H. (1998) Frequency of voice problems among teachers and other occupations. *Journal of Voice* 12 (4), 480–488.
- Sukanen, O., Sihvo, M., Rorarius, E., Lehtihalmes, M., Autio, V. & Kleemola, L. (2007) Voice Activity and Participation Profile (VAPP) in assessing the effects of voice disorders on patients' quality of life: Validity and reliability of the Finnish version of VAPP. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 32 (1), 3–8.
- Södersten, M., Granqvist, S., Hammarberg, B. & Szabo, A. (2002) Vocal behavior and vocal loading factors for preschool teachers at work studied with binaural DAT recordings. *Journal of Voice* 16, 356–371.
- Titze, I. R. (2001) Criteria in occupational risk in vocalization. Teoksessa P. Dejonckere (toim.) *Occupational Voice: Care and Cure*. The Netherlands, The Hague: Kugler Publications, 1–10.
- Titze, I. R. (1994) Mechanical stress in phonation. *Journal of Voice* 8, 99–105.
- Titze, I. R., Lemke, J. & Montequin, D. (1997) Populations in the U.S. workforce who rely on voice as a primary tool of trade: A preliminary report. *Journal of Voice* 11 (3), 254–259.
- Työturvallisuuskeskus TTK. Vaaratekijöiden tunnistaminen ja riskien arviointi. [online]. <URL: http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/vaaratekijoiden_tunnistaminen_ja_riskien_arviointi. Luettu 23.9.2014.
- Verdolini, K. & Ramig, L. O. (2001) Review: Occupational risks for voice problems. *Logopedics Phoniatrics Vocology* 26 (1), 37–46.
- Vilkmann, E. (2004) Occupational safety and health aspects of voice and speech professions. *Folia Phoniatrica et Logopaedica* 56, 220–253.
- Vintturi J. (2001) Studies on voice production with a special emphasis on vocal loading, gender, some exposure factors and intensity regulation. Academic Dissertation. University of Helsinki, Institute of Clinical Medicine.
- Welham, N. V. & MacLagan, M. A. (2003) Vocal fatigue: Current knowledge and future directions. *Journal of Voice* 17 (1), 21–30.
- World Health Organization. (1997) *International Classification of Impairment, Disability and Handicap – Beta-1: A Manual of Dimensions of Disablement and Participation*. Geneva. Switzerland: World Health Organization.

Työn tutkiminen suunnittelutieteellisellä metodilla

Pertti Järvinen

Tampereen yliopisto

Abstrakti

Ihminen on suuren osan elämästään työssä (, jos työtä on tarjolla). Siksi sillä, millaiseksi työtä voidaan parantaa ja kuinka, on hyvin monelle tärkeä merkitys. Tutkimuskysymykseen *Miten työtä voidaan kehittää?* voidaan vastata käyttämällä suunnittelutiedettä tai lyhyemmin suunnittelututkimusta. Jos oletamme, että ihminen voi työtehtävää suorittaessaan käyttää hyväkseen teknisiä, sosiaalisia ja informaatio-resursseja, silloin eräs vaihtoehto pohtia työn kehittämistä on miettiä niiden kolmen resurssityypin mahdollisuuksia ja rajoituksia. Tietojärjestelmätieteessä, joka ei tarkastele pelkästään teknologista systeemiä eikä vain sosiaalista systeemiä vaan molempia rinnakkain sekä ilmiöitä, jotka syntyvät, kun edellä mainitut kaksi ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kyseessä olevassa tieteessä on kehitelty menettelyjä, joilla työtä voidaan kehittää. Osoitamme konkreettisesti, että työntekijät haluavat työnsä yhteydessä oppia vain sellaisia asioita, joista on heille välitöntä hyötyä. Tutkijan työtä voidaan parantaa tietokoneella tukemalla muistia ja käsittelykykyä.

Avainsanat: suunnittelutiede, tietojärjestelmätiede, työn kehittäminen

Johdanto

Työn parantaminen on tärkeää ja toivottavaa yksilön, organisaation ja yhteiskunnan kannalta. Työntekijä, työyhteisö ja erilaiset yhteenliittymät voivat olla aloitteellisia asiassa. Voidaankin kysyä: *Miten työtä voidaan parantaa?* Tutkijan kannalta voidaan vielä kohdentaa kysymystä: *Millä metodeilla työtä voidaan parantaa?*

Ihmisten työn parantaminen ei ole normaali tutkimustehtävä siinä mielessä, että tutkija ei voi pysyä neutraalina ulkopuolisena. Lisäksi perinteisessä tutkimuksessa tavoitellaan totuutta ja kysytään: Vastaako teoria, malli tai teoreettinen viitekehys todellisuutta? Suunnittelututkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että suunnittelututkimuksessa tavoitellaan hyötyä. Eri asianosaisryhmille hyöty tarkoittaa eri asiaa ja siksi suunnittelututkimusta tekevä tutkija joutuu ottamaan kantaa. Pyrin tässä artikkelissa painottamaan työntekijän hyötyä kussakin suunnittelututkimuksessa, jotka esitän. Hahmottelen kuitenkin ensin, miten ymmärrän suunnittelututkimuksen tietojärjestelmätieteessä tällä hetkellä. Kokoan lopuksi löydökset, arvioin niiden merkitystä tieteelle ja käytännölle sekä mietin rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

Suunnittelututkimuksesta tietojärjestelmätieteessä

Arkkitehtuurissa on jo 1970-luvulta lähtien ollut käytössä suunnittelutieteellinen metodi. Tietojeni mukaan livari (1991) oli ensimmäinen, joka toi suunnittelututkimuksen tietojärjestelmätieteeseen. Hän tutki silloin eri koulukuntien paradigmaattisia oletuksia.

Metodologian suhteen hän erotteli 1) konstruktivistiset (käsitteellinen kehittäminen ja tekninen kehittäminen), 2) nomoteettiset (formaalis-matemaattinen analyysi, laboratorio- ja kenttäkokeet ja kenttätutkimukset) ja 3) ideograafiset tutkimusmenetelmät (tapaus- ja toimintatutkimukset). Vaikka olen livarin kanssa eri mieltä toimintatutkimuksen luokittelusta, konstruktivistisen tutkimuksen erottelu omaksi luokakseen on hänen tärkeä löydöksensä. Walls, Widmeyer & El Sawy (1992) erottivat uuden systeemin rakentamisprosessin ja lopputuloksen toisistaan ja pohtivat ensimmäisinä teorian asemaa suunnittelututkimuksessa tai suunnittelutieteessä, kuten he asian ilmaisivat. Heidän perustavanlaatuiset erittelynsä olivat kuitenkin niin monimutkaisia, että niitä ei 10 seuraavan vuoden aikana ollut sovellettu kuin 26 tutkimuksessa (Walls, Widmeyer & El Sawy 2004). Valaisen suunnittelututkimusta esittämällä joukon kysymyksiä ja antamalla niihin vastauksia tähänastisen tietämyksen valossa.

Miten suunnittelututkimus eroaa perinteisestä tutkimuksesta? March ja Smith (1995) erottelivat suunnittelutieteen muista tieteistä (luonnontieteistä) ja jakoivat edellisen kahteen keskeiseen toimintoon, rakentamiseen ja arviointiin. Luonnontieteet he jakoivat kahteen eri tapaan tehdä tiedettä, teoriaa testaavaan ja uutta teoriaa luovaan tapaan. Lisäksi March ja Smith ehdottivat, että tutkimuksista voi tulla neljänlaisia tuloksia: käsitteistöjä, malleja, metodeja ja toteutuksia (kuvio 1).

		Tutkimustoiminnot			
		Suunnittelutiede		Luonnontiede	
		Rakentaa	Arvioida	Luoda teoriaa	Testata teoriaa
Tutkimus-suoritteet	Käsitteistöt				
	Mallit				
	Menetelmät				
	Toteutukset				

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys (March & Smith 1995, Järvinen & Järvinen 2011, 11)

Kun Marchin ja Smithin luokitus näytti siihenastisista parhaalta ja siinä oli useita hyviä, jopa kattavia, jäsenyyksiä, otimme sen tutkimustyön metodeja koskevan kirjamme (Järvinen & Järvinen 2011) pääjäsenyykseksi jo vuoden 1995 versioon. Vielä suositummaksi lähteeksi kuin March ja Smith (1995) on osoittautunut artikkeli Hevner ym. (2004), jossa uutta ovat sovellus- ja tiedeympäristöt. Molemmissa artikkeleissa suunnittelututkimus ymmärretään käytännön kannalta tärkeän ongelman ratkaisemiseksi. Metodikirjassamme ratkaistava ongelma kuvataan muutostarpeena systeemin epätyytyttävästä alkutilasta toivottuun lopputilaan. Muutosmenetelmä, jonka toteuttaminen saa aikaan siirtymisen alkutilasta lopputilaan, voi olla peräkkäisten vaiheiden vaihejako tai vähittäinen siirtyminen alkutilasta välitilojen kautta lopputilaan. Peffers ym. (2007) ovat ehdottaneet suunnittelututkimuksen jäsennettäväksi vaihejaon mukaan: 1) ongelman tunnistaminen ja lukijan motivointi, 2) ratkaisun tavoitteiden määrittely, 3) suunnittelu ja toteutus, 4) demonstrointi, 5) arviointi ja 6) julkistaminen.

Miten suunnittelututkimuksen ongelma voidaan kuvata? Olemme suosittaneet, että systeemin epätyytyttävä alkutila ja toivottu lopputila kuvattaisiin käytettyjen ja ehdotettavien resurssien avulla, toisin sanoen, millä resursseilla nyt suoritetaan systeemin tehtävät ja millä resursseilla aiotaan suorittaa systeemin tehtävät toivotussa lopputilassa. Suunnittelututkimuksen tekijän suositetaan tarkastelevan teknisten, sosiaalisten ja informaatioresurssien uusia mahdollisuuksia. Teknisten resurssien osalta on pääasiassa nojaututtu informaatioteknologian tarjoamiin uusiin mahdollisuuksiin. Sosiaalisten resurssien kohdalla on huomattu uudenlaisia organisaatiomuotoja ja muun muassa siirrytty hierarkiasta itseohjautuvien tiimien käyttöön. Informaatioresursseja on käytetty muun muassa matkatoimistojen myynnin seurantaan, ja nyt voi pohdiskella, millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia niin kutsutut avoimet tietokannat tarjoavat.

Millaisia innovaatioita suunnittelututkimus tuottaa? March ja Smith (1995) ja Hevner ym. (2004) ovat rajoittuneet vain IT-teknologian hyväksikäyttöön, kun taas me painotamme kaikenlaisia innovaatioita, myös sosiaalisia ja informaatioon perustuvia. Äskettäin Lee, Baskerville ja Thomas (2013) ovat ehdottaneet hyvin samanlaista resurssien mukaan tapahtuvaa jäsenystä, jolloin uutta tietosysteemiä varten on hyvä suunnitella ja toteuttaa IT-artefaktin lisäksi myös, sosiaalinen artefakti ja informaatioon perustuva artefakti. Myös Engeströmin (1987) väitöskirjan keskeisestä jäsenyyksestä: subjekti, työkalu, objekti, säännöt, yhteisö ja työnjako voidaan löytää resurssien kolmijako (työkalu–tekninen, työnjako–sosiaalinen, säännöt–informaatio).

Miten suunnittelututkimuksen hyvyys voidaan määrittää? March ja Smith (1995) pitivät suunnittelututkimusta onnistuneena, jos sen tuloksena oli uusi IT-artefakti tai entistä selvästi parempi IT-artefakti. Simon (1996, 5) määrittelee artefaktin ihmisten (ei aina, mutta tavallisesti täyden ennakkoharkinnan perusteella) syntetisoimaksi. Hevner ym. (2004, 85) painottavat ratkaisun hyödyllisyyttä, laatua ja tehokkuutta. Karjalainen (2010) vaikutti siihen, että oikeusministeriö irtisanoi Microsoftin Office -paketin ja siirtyi käyttämään avoimen lähdekoodin ilmaista Open Officea. Oikeusministeriö saavutti tällä innovaatiolla keskimäärin 800 000 euron vuosittaiset säästöt. Karjalainen oli valinnut innovaation hyödyllisyyden kriteeriksi kustannussäästöt. Olen itse ehdottanut (Järvinen 2007) suunnittelututkimuksen hyvyyden mittariksi tavoitefunktioita, johon kaikki intressit on koottu. Ajattelen, että voi olla monta asianosaista ja heillä voi olla erilaisia tavoitteita, jotka voidaan sovittaa yhteen tavoitefunktioiksi. Hälinen (2011) tutki oppimisympäristön valintaa ammattikorkeakoulun (AMK:n) näkökulmasta. Hän tunnisti, että opettajilla, oppilailta, IT-tukihenkilökunnalla ja AMK:n johdolla oli eri tavoitefunktiot. Hälinen käytti Saatyn ja Vargasin (2001) AHP-metodia (analytic hierarchy process) sovittamaan 4 eri tavoitefunktioita yhdeksi ja vertaamaan eri oppimisympäristöjä. AHP-metodi sallii kvalitatiiviset arviot ja tuottaa kvantitatiivisen paremmuusjärjestyksen.

Mitä tietämystä suunnittelututkimus voi tuottaa? Edellisen kohdan mukaan se tuottaa arvion siitä, miten epätydyttävä lähtötila oli ennen innovaation toteutusta. Arvio voidaan esittää tavoitefunktion arvona. Samaa tavoitefunktioita on syytä käyttää, kun arvioidaan toivotun lopputilan hyvyttä edellyttäen, että sellainen saavutettiin. Saadaan siis kaksi tavoitefunktion arvoa, ennen ja jälkeen innovaation. Lisäksi voidaan saada lähtö- ja tavoitetilojen sekä muutoksen kuvaukset. Suunnittelututkimuksessa oletetaan, että lähtö- ja tavoitetiloissa systeemi toimii säännöllisesti ja että muutos lähtötilasta tavoitetilaan on ainutkertainen ja palautumaton. Lähtö- ja tavoitetilojen kuvauksia voidaan pitää kyseisen systeemin alustavina tyyppin I teorioina (Gregor 2006).

Mitä tietämystä muutoksen kuvaaminen voi tuottaa? Gregor ja Jones (2007) katsovat, että suunnittelumetodia voidaan pitää teoriana, tyyppin V teoriana (Gregor 2006). Suunnittelumetodi voi joko olla kuvaus siitä, miten epätydyttävästä alkutilasta päästiin lopputilaan, tai se voi ohje, jota seuraten pitäisi päästä alkutilasta lopputilaan. Muutoksen alkutilasta lopputilaan taustalla voi olla teoria (Lee 1999), jossa on riippumattomia muuttujia, riippuva muuttuja ja niiden väliset suhteet. Riippuva muuttuja edustaa niitä tuloksia, joita tutkija on kiinnostunut saavuttamaan. Tutkija soveltaa teoriaa manipuloimalla riippumattomia muuttujia saavuttaakseen riippuvan muuttujan kohdalla toivotun tuloksen.

Millaista tietämystä suunnittelututkimus tuottaa? Ivarin (2010) mukaan suunnittelututkimus tuottaa tietämystä kolmella tasolla: käsitteellisellä, deskriptiivisellä ja preskriptiivisellä. Käsitteellisellä tasolla voidaan saada uusia käsitteitä ja viitekehyksiä, deskriptiivisellä uusia teorioita ja malleja sekä preskriptiivisellä uusia metodeja ja artefakteja. Preskriptiivinen metodi sisältää ohjeen, jota seuraten yleensä päästään alkutilasta toivottuun lopputilaan, fyysinen artefakti on toivottu uusi systeemi. Käsitteellisen ja preskriptiivisen tason uusien tulosten totuusarvoa ei voi määrittää, deskriptiivisen tason uusien tulosten totuusarvo määritetään vertaamalla niitä reaalityodellisuuden osaan, jota niiden pitäisi kuvata.

Kolme suunnittelututkimusta työn parantamiseksi

Esittelen kolme eri tutkimusta, joissa työtä on pyritty kehittämään. Ensimmäisessä parannan Tampereen sosiaaliviraston erään toimiston työntekijöiden työtä, kun siellä otettiin käyttöön uusi IT-järjestelmä, toisessa pyrin kehittämään väitöskirjan ohjaajan ja tekijän työtä, ja kolmannessa esitän erään englantilaisen kehityshankkeen, jonka Buchanan (2001) on arvioinut.

Käyttäjien opettaminen ohjelmoimaan

Vuonna 1977 Tampereen kaupunki osti Vantaalle laaditun elatusapujen perintää ja maksamista avustavan järjestelmän, jonka asentamista sosiaaliviraston pyynnöstä seurasimme ja avustimme. Toimimme aluksi toimintatutkijoina, kun ulkopuolinen toimittaja asensi sen elatusaputoimistoon. Elatusurvalain mukaan eronneiden perheiden osalta on tehtävä elatusapusopimus, jossa sovitaan, paljonko toinen osapuoli maksaa toiselle elatusmaksua kutakin toisen hoidettavaksi sovittua lasta kohden kuukaudessa. Jos maksaja ei syystä tai toisesta pysty maksamaan elatusmaksuja, elatusaputoimisto maksaa kunnan varoista kuitenkin elatustukea, joka on pienempi kuin elatusmaksu. Hankitun IT-järjestelmän oli tarkoitus korvata manuaalinen järjestelmä, jossa kirjattiin maksettuja elatusmaksuja, elatustukia ja perittyjä elatusmaksurästejä.

Elatusaputoimistossa oli ennen uutta IT-järjestelmää 4 perijää ja 4 maksajaa. Perijät yrittivät periä elatusmaksuja niiltä, joilla oli rästejä. Hyvä perintämahdollisuus tuli, kun velallinen sai veronpalautuksia tai kun hän sai uuden työpaikan. Maksajat maksoivat joko perittyjä elatusmaksuja tai elatusapuja.

Uusi järjestelmä auttoi erityisesti maksajia, jotka maksoivat elatustukia ja saatuja elatusmaksuja. Kun uusi järjestelmä auttoi maksujen kirjaamisessa, heräsi toimistossa kysymys: Kuinka työt tulisi jakaa uudelleen, kun se pääasiassa auttaa vain toista toimiryhmää? Itse asiassa IT-järjestelmässä oli oletettu, että toimistossa on neljä toimityyppiä: uusien eroperheiden haastattelijat, tapahtumatietojen tallentajat, maksajat ja perijät. Kyseinen oletus ei tullut käyttöön tutkimassamme toimistossa, kun sekä maksajat ja perijät halusivat molemmat haastatella uudet eroperheet ja hoitaa omat maksutapahtumansa. Sen sijaan työnjako maksajien ja perijöiden kesken oli ongelma.

Toimintatutkijoina esittelimme erilaisia tapoja organisoida työtä ja tutkimuksia, joissa selvitettiin, millaisia toimia pidetään hyvinä, ja millaiset toimet koetaan työtyytytystä antaviksi. Toimistossa päädyttiin siihen, että työt jaettiin uuden systeemin käyttöönoton myötä 2 maksajan ja 6 perijän kesken. Myöhemmin parin vuoden päästä kaikki 8 hoitivat sekä perintää että maksatusta, ja heille oli jaettu eroperheet aakkosten mukaan.

Suunnittelututkimuksemme alkaa siitä, että kun työntekijät näkivät atk-järjestelmän mustana laatikkona. Eräskin työntekijä ihmetteli, miksi IT-järjestelmä ei hyväksynyt eroperhettä, jossa oli 8 elatustukeen oikeuttavaa lasta. Alun perin Vantaan kaupungille tehty järjestelmä oli tehty heidän ehdoillaan, ja Vantaalla suurimmassa eroperheessä oli 7 lasta. Myös muuta järjestelmän poikkeuksellista toimintaa ihmeteltiin. Osoitettiin, että sen toiminnot nojaavat erilaiseen lain tulkintaan kuin Tampereella on käytetty.

IT-järjestelmä nähtiin mustana laatikkona, joka luonnehtii epätyytyttävää lähtötilaa. Työntekijät halusivat ymmärtää, mitä järjestelmän sisään on ohjelmoitu, ja halusivat tehdä lain vaatimia muutosesityksiä sen toimittajalle. Siksi me tutkijat järjestimme työntekijöille ohjelmien ymmärtämistä ja laatimista tukevaa koulutusta. Voimme sanoa, että toivottu lopputila on sellainen, jossa IT-järjestelmä on työntekijöille valkea laatikko. Muutosta, siirtymistä epätyytyttävästä alkutilasta toivottuun lopputilaan, edistäisi mielestämme koulutus, kun

toimittajan antama järjestelmän ohjekirja ei ollut riittävän informatiivinen. Siksi halusimme antamamme koulutuksen avulla parantaa sosiaalista resurssia, työvoimaa, hallitsemaan työnsä. Työntekijät oppivat lukemaan alkukielisiä ohjelmia ja esittämään toimittajalle vaatimuksia ohjelmiston parantamiseksi. Saavutimme siis toivotun lopputilan. Me tutkijat olimme ajatelleet, että työntekijät voisivat parantaa omaa työtään myös tekemällä pieniä ohjelmia helpottamaan heidän työtään, mutta oman ohjelmoinnin opettelu ei heitä kiinnostanut. Saimme siis lisäksi tuloksen, että työn yhteydessä annettava koulutus on haluttua silloin, kun sitä voidaan välittömästi hyödyntää.

Väitöskirjan ohjaajan ja tekijän työn parantaminen

Aloitin intensiivisen tohtoriopiskelijoiden ohjauksen 1990. Yliopiston ulkopuolelta tulleet tohtoriopiskelijani olivat pääosin joko ammattikorkeakoulujen opettajia tai yrityksissä johtotehtävissä toimivia. Edellisiä motivoi ammattikorkeakoulun lupaama palkankorotus, jälkimmäisiä uudet haasteet. Olin itse ollut monissa hallintotehtävissä ja jäänyt jälkeen uusimman tutkimuksen seuraamisessa. Moni jatko-opiskelijani tuli muualta kuin yliopistokaupungista, ja alkuaikoina heidän oli vaikea päästä tieteellisiin kirjastoihin. Kun jatko-opiskelijoita on paljon ja jos ohjaaja antaa heidän itse valita väitöskirjansa tutkimusongelman, ohjaajan tulee varmistaa osaamisensa ainakin tutkimusmetodeissa ja tutkimusten raportoinnissa, sillä kaikkien jatko-opiskelijoiden on valittava tutkimusmetodinsa ja raportoiva tutkimustyönsä. Ohjaajan epätydyttävä lähtötilaa voidaan luonnehtia tiedoilla vain muutamasta tutkimusmetodista ja aika epäselvällä käsityksellä hyvän artikkelin tai väitöskirjan rakenteesta. Opiskelijan epätydyttävää lähtötilaa leimasivat puutteet tutkimusaiheen teoreettisessa hallinnassa, vaikka ilmiö käytännössä olikin useimmiten tuttu oman työn kautta.

Ohjaajan toivottua lopputilaa voisi luonnehtia halulla löytää kattava jäsenitys tutkimusmetodeista ja hyvät suositukset artikkelin ja väitöskirjan jäsentämiseksi. Opiskelijan toivottuna lopputilana voisi olla valmis väitöskirja, mutta hyviä välitiloja matkalla sinne ovat aiheen hallinta, taito esittää tieteellisiä tuloksia kirjallisesti ja osata valita luettavaksi omaan aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia.

Edellä mainituista syistä päätin jatko-opiskelijoitteni kanssa alkaa lukea 3 uutta artikkelia kuukaudessa. Jatkokoulutusseminaari kokoontui kerran kuukaudessa. Silloin tarkasteltiin 1–2 tutkimussuunnitelmaa tai artikkelin luonnosta ja keskusteltiin 3 luettavaksi annetusta uudesta artikkelista. Keskustelu suunnitelmista ja artikkeleista oli vilkasta. Se jatkui myös seminaarin keskelle sijoitetun kahvitauon ajan.

Jatko-opiskelija sai luettavasta artikkelista tehdystä suomenkielisestä tiivistelmästä 0,6 opintoviikkoa. Opettajana laadin tiivistelmän, jonka talletin tietokoneen tietokantaan muistin tueksi ja muistiin palauttamiseksi eri tarkoituksia varten. Omassa tiivistelmässäni voin ottaa esille monia tutkimustyöhön liittyviä asioita: tutkimuksen tyyppi (perinteinen tai suunnittelututkimus), käytetyt metodit ja tietojen keruutekniikat, koko artikkelin, Johdanto- ja Keskustelu-lukujen jäsennykset, lähteiden käyttö sekä tulosten luonne.

Ajatellen uusia jatko-opiskelijoita omat tavoitteeni tiivistelmien laadinnassa koskivat siis muistin ja opetuksen tukemista, joita varten käytin teknistä resurssia, lähinnä tietotekniikkaa hyväksi. Jatko-opiskelija hyötyi artikkelien lukemisesta ja tiivistelmien laatimisesta saadessaan hyviä ja huonoja esimerkkejä tutkimuksista ja niiden raportoinnista. Tiivistelmää kirjoittaessaan he joutuivat laatimaan kirjallisen esityksen. Lisäksi he oppivat nopeasti arvioimaan, onko tietty artikkeli heidän omasta aiheestaan vai sen ulkopuolelta. Tiivistelmiä keräämällä jatko-opiskelijat muodostivat omaa tutkimusten tietokantaansa. Joku ammattikorkeakoulun opettaja sanoi kerran seminaarissa: ”Pertti, tämä oli hyvä artikkeli, ja opetin sen jo pari viikkoa sitten kurssillani”.

Oma toivottua tilaa (kattava jäsenitys tutkimusmetodeista ja hyvät suositukset artikkelin ja väitöskirjan jäsentämiseksi) ajatellen laadin Annikki Järvisen kanssa kirjan ”tutkimustyön metodeista” vuonna 1994 ja uuden version seuraavana vuonna, kun Marchin ja Smithin tutkimusmetodien luokitus (kuviot 1) ilmestyi ja kyseistä luokitusta oli mahdollista parantaa taksonomiaksi, joka vielä nykyäänkin (Järvinen & Järvinen 2011) lienee lajissaan paras. Artikkelin kirjoittamisohjeita sain erityisesti Maurasen (1993) artikkelista, mutta myös lukemistamme artikkelista, niin kokonaisrakenteesta, johdannosta kuin keskusteluluvusta. Uusimmat kootut ohjeet ovat kirjassamme (Järvinen & Järvinen 2011). Sivutuloksena olen huomannut, että oma oppiminen syvenee, kun artikkelin lukemisen lisäksi tekee artikkelista tiivistelmän. Sivutuloksena voi pitää n. 800 artikkelin tietokantaa, jota jatko-opiskelijani ovat hyödyntäneet mm. siten, että ovat saaneet hyviä lähteitä väitöskirjaansa (keskimäärin 30 % lähteistä, mutta yksittäistapauksissa jopa 70 % lähteistä).

Saavuttivatko opiskelijani toivotun lopputilan (aiheen hallinnan, tieteellisen esityksen ja väitöskirjan)? Useimmat heistä, jotka innokkaasti laativat tiivistelmiä luettavista artikkeleista, väittelivät aikanaan. Aiheen hallintaa tuimme seminaarissa myös valitsemalla uusia tuoreita kirjallisuuskatsauksia luettavaksi. Virassa ollessani väitteli 10 jatko-opiskelijaa ja eläkkeellä ollessani toistaiseksi 22, joista 19 ohjasin yksin ja 3 yhdessä toisen ohjaajan kanssa. Väitöskirjojen määrää voi pitää ohjaajan tavoitefunktiona tai sen eräänä korvikkeena.

Meille ihmisille on tyypillistä, että meidän tavoitefunktioimme ei säily ajassa samana, vaan muutamme tavoitteitamme aina silloin tällöin. Tietojärjestelmätieteessä arvostetaan raportoinnissa englanninkieltä. Siksi ryhdyin noin vuonna 2000 tallentamaan luetun artikkelin abstraktin ja keskeiset kohdat englanniksi muistiin. Olin jo puhtaasti suomenkielisten tiivistelmien yhteyteen liittänyt oman arvioni artikkelin tärkeydestä ja sen mahdollisista heikkouksista. Rupesin kirjaamaan vahvuudet ja heikkoudet englanniksi ja lähettämään arvioni tekijöille. Joskus sain vihasen vastauksen, mutta useimmiten sain lisäselvitystä, jonka jaoin seminaarissa jatko-opiskelijoiden kanssa pohdittavaksi. Olen vuodesta 1999 lähtien Liisa von Hellensin (University of Griffith, Australia) rohkaisemana laatinut kirjasta myös englanninkielisen version, joista uusin on Järvinen (2012).

Englantilaisen sairaalan toiminnan kehittäminen

Kolmas tutkimus koskee brittiläistä sairaalaa, jonka kehittämiseksi oli toteutettu monia uudistuksia. Buchanan (2001) oli lähetetty paikalle arvioimaan tuloksia, ja hän löysi monia ristiriitaisia käsityksiä kehittämisestä. Esimerkki kuvaa, miten suunnittelututkimuksen hyvydestä voi eriyä käsityksiä eri henkilöryhmillä.

Helmikuussa 2002 laatimani tiivistelmä Buchananin työpaperista ja artikkelista on luettavissa osoitteesta <http://www.cs.uta.fi/reports/dsarja/is/2002.pdf>. Se oli kokonaisuudessaan käsikirjoituksessa, mutta osoittautui liian laajaksi tässä yhteydessä, vaikka se muuten voisi toimia esimerkkinä edellisessä kohdassa kuvatuista jatkokoulutusseminaareissa luetuista tiivistelmistä.

Buchanan pohtii laajassa raportissaan, tuleeko tutkijan muutostutkimuksesta raportoidessaan pyrkiä yhteen kuvaukseen vai antaa tilaa monelle käsitykselle, mitä muutoksessa todella tapahtui. Hän asettuu jälkimmäiselle kannalle ja kuvaa raportissaan ison sairaalan laajaa organisaatiomuutosta, josta usealla eri osapuolella on oma käsityksensä.

Buchananin raportti on suunnittelututkimuksen mielessä arviointiraportti. Kun kaksi aikaisempaa esimerkkiä olivat suunnittelututkimuksen rakentamistoiminnosta, Buchananin artikkeli kuvaa suunnittelututkimuksen arviointitoimintaa.

Tapaustutkimus, josta Buchanan raportoi, koskee isoa sairaalaa ja sen uudelleenorganisointia usean vuoden aikana. Hän käyttää lähteinään kirjallista materiaalia ja 20 muutosagentin haastatteluja sekä kahta maisteritason tutkielmaa ja yhtä väitöskirjaa. Hänen tarkoituksensa on ymmärtää muutosagenttien elettyjä kokemuksia. Monet lääkärit ja toimihenkilöt saivat usean kuukauden mittaisen siirron vakinaisesta toimestaan muutosten vetäjiksi. Sairaalan organisoimiseksi uudelleen oli sekä sisäisiä että ulkoisia paineita. Buchanan kuvaa tutkimuskohteensa 4500 työntekijän yksiköksi, joka palvelee miljoonapiiriä eli miljoonan ihmisen terveydenhoitoa (PJ: vastannee suomalaista keskussairaala). Buchananin osalta tietojen keruu alkoi vuoden 1999 lopulla, vaikka hanke oli käynnistynyt jo vuonna 1992 ja muutosprosessissa oli ollut monta vaihetta sen jälkeen. Hän jäsentää kuvauksensa ulkoiseen ja sisäiseen kontekstiin, sisältöön ja muutosprosessiin.

Ulkoisesta kontekstista katsoen koko sairaalalaitos on Isossa-Britanniassa ollut erityisen tarkkailun kohteena, kun valtion rahat eivät tahdo riittää. Myös lehdistö on nostanut esille kiusallisia tapauksia (potilas kuoli, kun ei sairaalassa ollut sänkyä). 1990-luvun alussa konservatiivihallitus laati palvelutason kuvauksia ja yllytti potilaita valittamaan, jos laatutavoitteita ei saavutettu. Työväenpuolueen hallitus on vuodesta 1997 lähtien tehnyt useita aloitteita odotusjonojen purkamiseksi ja suorituksia korostavan johtamiskäytännön juurruttamiseksi.

Sisäisestä kontekstista Buchanan mainitsee uuden toimitusjohtajan palkkaamisen sairaalaan 1991. Tämä uusi johtaja sekä laajemman sairaanhoitopiirin johtajakin olivat kiinnostuneita suunnattomista parannuksista, joita voitaisiin saada aikaan potilaiden hoidossa. Uusi toimitusjohtaja käynnisti viisi pilot-hanketta, joista kolme epäonnistui ja kaksi onnistui. Toisessa viimeisimmästä diagnoosin teko lyheni 12 viikosta 5 tuntiin ja yhteen käyntiin klinikalla. Toisessa käsittely lyheni vuodesta kuuteen viikkoon. Toimitusjohtaja kysyikin: "Voitaisiinko samanlaisia parannuksia saada aikaan kaikkialla sairaalassa?" Kyseinen sairaala oli ollut alirahoitettu ja jäänyt kaikesta kehityksestä jälkeen. Sinne rekrytoidut uudet ammattilaiset katsoivat, että sairaalassa on syytä siirtyä nykyaikaiseen hoitoon. Siksi innostus uudelleenorganisointiin oli korkealla.

Uusien kokeilujen *sisä/töpuolen* johtoon valittiin yksityissektorilla toiminut johtaja vuonna 1993. Koko uudelleenorganisoinnin johtajaksi tuli uusi avohoidon johtaja. Itse Michael Hammer opetti muutosagenteille BPR-ideoita (Business Process Re-engineering) sekä Bostonissa että paikan päällä. Eri klinikoilta vapautettiin omasta toimestaan halukkaita ihmisiä muutosagenteiksi tarkastelemaan ja miettimään parannuksia erityisesti potilaiden läpimenoon sairaalassa.

Keskeinen osa muutosprosessia vedettiin vuosien 1994 ja 1996 välillä kahdessa vaiheessa, ensin kolme laboratoriota järjestettiin uudelleen ja kohta myös neljäs. Toisessa vaiheessa laboratoriot hajotettiin ja vastuut siirrettiin klinikoiden johtoryhmille. Jotkut jäsenet jättivät sairaalan, jotkut palasivat entisiin toimiinsa ja jotkut jatkoivat muutosagenteina. Toimitusjohtaja veti ylintä muutoksen johtoryhmää. Lisäksi oli pieni parhaiden käytäntöjen toimisto, joka välitti tietoja hyvistä ratkaisuista. Prosessi päättyi toukokuussa 1996. Muutoshanketta arvioitiin sisäisesti elokuussa 1997 ja kahden eri riippumattoman ryhmän toimesta ulkoisesti marraskuussa 1999.

Buchanan painottaa, ettei moniäänisyys tullut mistään perinteisestä muutoshankkeen piirteestä, vaan tästä ainutlaatuisesta ulkoisen ja sisäisen paineen sekä tiettyjen tapahtumien yhdistelmästä.

Buchanan katsoo, että käsitykset muutoksen luonteesta ja ajoituksesta ovat yhteneviä. Samoin toimien rooleja ja urakehityksiä on paljon kiitetty. Kaikki halusivat toteuttaa nopeita muutoksia. Sen sijaan siitä, mitä todella tapahtui, on erilaisia käsityksiä. Kirjoittaja perustaa käsityksensä sairaalan johtajan haastatteluun sekä kolmeen arviointiraporttiin.

Formaali palaute koostuu kahdesta ulkopuolisten tuottamasta arviosta, niin sanotusta makromittauksesta ja toteutuksen ja vaikutusten arviosta, sekä sairaalan omasta sisäisestä arviosta. *Makromittaus* perustui sairaalan toimintaan muutosprosessin alussa ja prosessin jälkeen. Tuloksia verrattiin muiden sairaaloiden suorituksiin. Mittauksen kohteina olivat toiminta- ja henkilökustannukset, tuottavuus, sairaalapotilaiden hoito, laatuindikaattorit (odotusaika ja takaisinoton nopeus) sekä muita resurssi- ja suoriteasioita. Osoittautui, että sairaala oli suhteellisen tehokas yksikkö jo muutoksen alussa. Myöhemmin jotkut mittarit osoittivat parannusta, jotkut huononnusta. Arvio päättyi lauseeseen, ettei ole mahdollista selvittää uudelleenorganisoinnin vaikutuksia makrotasolla.

Toteutuksen ja vaikutusten arviossa esitetään, että minkään ei ole havaittavissa muuttuneen perin pohjin. Rutiinimaiset laatumittarit osoittavat samaa ja muutenkin on nähtävissä vain marginaalisia tehokkuuden parannuksia. Potilaiden hoitoprosessien uudelleensuunnittelu ei ole vielä maksanut takaisin hankkeeseen uhrattuja varoja.

Sisäisen arvion mukaan vuosittaiset säästöt ovat lähes miljoona puntaa, kapasiteetti on noussut 20 % joissakin prosesseissa. Kaikkiaan 140 projektia arvioitiin, ja 120 tuotti positiivisen tuloksen arvioituna viidellä mittarilla: laadun parantuminen (64 %), kustannusten parantuminen (8 %), kapasiteetti (30 %), yleistettävät hyödyt (vapauttaa henkilöaikaa, enemmän sairaalapaikkojen käyttöä) ja piiloisia hyötyjä (57 %). Keskeinen piiloinen hyöty on sisäisen arvion mukaan ilmapiiri, joka tukee potilaan käsittelyprosessin parantamista.

Buchanan päättelee edellisistä, että yhtä kuvausta muutosprosessista on mahdoton laatia. Hän huomaa, että myöhemmin muutosagentit on siirretty sivuun ja uusia kykyjä otettu uuden tulossa olevan muutosprosessin johtoon. Lisäksi on luovuttu lähes kaikista uusista organisaatiomuodoista ja palattu traditionaaliin johtamisen rooleihin.

Buchanan selittää muutostutkimuksen moniäänisyyttä kolmella piirteellä. Sosiaalinen organisaatio on ensiksikin monimutkainen, mikä johtuu suuresta määrästä toimijoita ja heidän keskinäisiä relaatioitaan. Toiseksi ihmisten kokemukset muutoksesta ovat erilaisia. Buchanan käyttää ilmaisua fenomenologinen varianssi tuosta kokemusten vaihtelusta, joka johtuu ihmisten asemasta (sponsorit, kohde, selviytyjä, tarkkailija tai vetäjä) suhteessa muutokseen. Kolmanneksi kirjoittaja mainitsee organisaatiopoliittisen kädenväännön, jonka taustalla ovat arvoriitit. Tilannetta ei muuta miksiäkään se, sanotaanko tai markkinoidaanko muutosta suurena menestystarinana. Buchanan tekee tutkimuksestaan kaksi metodologista johtopäätöstä koskien tutkimuksen tarkoitusta ja metodologiaa sekä tutkimuksen raportointia.

Muutostutkimuksen tarkoitus ei voi olla saada aikaan yksi selkeä systemaattinen kuvaus muutoksesta. Kysymykseen, mitä todella tapahtui, ei saada yhtä todellisuutta kuvaavaa vastausta. Tutkija ei voi lähtötietojen trianguloinnilla päästä yhteen johdonmukaiseen kertomukseen, ei edes toimimalla salapoliisina. Kannattaa tarjota useita kilpailevia kertomuksia, vaikka ne sisältävät ristiriitaisuuksia, ja vaikka jotkut asiat jäävät epävarmalle pohjalle. Kilpailevat kertomukset koskevat samaa ilmiötä, eikä niistä pidä pudottaa poikkeamina mitään pois. Moniäänisestä kuvauksesta seuraa yksiäänistä lukuisampien tietolähteiden ja tietojen keruutekniikoiden käyttö.

Jos muutosprosessista joskus *julkaistaan* vain yksi kuvaus, on sitä syytä vahvasti epäillä. Kun tutkija joutuu kasvotusten useiden erilaisten kertomusten kanssa, hänen on päätettävä, mitä hän uskoo, tai mieluummin tuotava esille jännitteet ja ristiriidat. Jos tutkija pyrkii yhteen kertomukseen, hän toimii perinteisen tieteentekijän roolissa neutraalina, objektiivisena, paljastaa totuuden ja kertoo selkeän kuvauksen. Hänen sanotaan antavan parhaan tulkinnan lähtötiedoille, argumentoivan oikein ja esittävän kauniin sovelluksen teoreettisesta viitekehyksestä sekä suosittavan kyseiselle organisaatiolle käytännön toimenpiteitä evidenssiin ja terveisiin perusteisiin nojautuen.

Keskustelu

Kiinnitimme suunnittelututkimuksen käsitteellisessä osuudessa huomiota siihen, että yleensä ratkotaan käytännön kannalta tärkeää ongelmaa. Ongelma voidaan kuitenkin kuvata tilan muutoksena epätyydyttävästä alkutilasta haluttuun lopputilaan, jolloin sekä muutosprosessi että tilan kuvaukset voidaan erottaa toisistaan. Tilankuvaukset voidaan tehdä käyttäen työtehtävien kuvauksia alku- ja lopputiloissa sekä tehtävien suorittamisessa tarvittavia resursseja. Itse muutosprosessi voidaan nähdä työtehtävien uudelleenresurssointina. Tämä näkemys, Marchin ja Smithin (1995) mukaan käsitteistö, on uusi tietojärjestelmätieteen piirissä.

Empiirisessä osuudessa saimme selville, miten kuormitetut työntekijät haluavat työnsä yhteydessä oppia vain sellaista, jolla on välitöntä hyötykäyttöä heidän työssään. Väitöskirjojen ohjaus ja väitöskirjojen tekeminen voidaan nähdä työnä, jossa opettajan ja jatko-opiskelijoiden intressit ovat samansuuntaisia. Yksittäisen opettajan esimerkki palvelee yhtenä tapana tukea tutkijan muistia ja jossain määrin käsittelykykyä (tietojen hakua). Lukemalla useita artikkeleita voi löytää hyviä käytäntöjä ja abstrahoida niitä analyyttisiksi jäsennyksiksi, jotka ovat varsin uusia. Buchananin (2001) artikkeli osoittaa eri tahojen erilaiset tavoitteet. Arviointi suunnittelututkimuksessa perustuu siis aina tutkimuksen alussa muodostettuun tavoitefunktioon, joka voi olla yhdessä sovittu tai sitten ei. Riippuen ihmiskäsityksestä tavoitefunktio voi pysyä samana tai muuttua tutkimuksen aikana. Väitöskirjan ohjaajan tavoitefunktio muuttui tietokonetuen hyväksikäytön kehityksen myötä ja osoittaa itseohjautuvaan systeemiin perustuvaa ihmiskäsitystä (Aulin 1989).

Suunnittelututkimus menetelmänä työn tutkimisessa voi tuottaa teorioita, metodeja ja arviointeja. Tunnettua teoriaa voidaan testata, kun sitä käytetään perustelemaan muutos. Uusia alustavia teorioita voidaan luoda, kun kuvataan alku- ja lopputilat. Vanhaa metodologiaa voidaan kokeilla, kun muutoksen yhteydessä rakennetaan uusi systeemi. Kun ei ole mitään aikaisempaa ohjetta seurattavaksi muutoksen läpiviennissä, on luotava uusi metodi muutoksen aikaansaamiseksi. Uusien alustavien teorioiden ja uusien metodien yhteydessä voi olla järkevää ottaa käyttöön uusia käsitteitä ja relaatioita. Suunnittelututkimuksen tulosta arvioidaan aina jollakin tavoitefunktiolla, yhdellä tai useammalla mittarilla taikka niiden yhdistelmällä. Tässä suhteessa suunnittelututkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta, joka useimmiten painottaa teorian totuudellisuutta.

Tämän tutkimuksen rajoituksina voi pitää muutamaa aika erityistä tapaustutkimusta. Kannattaisi tehdä laaja katsaus (survey) ja tiedustella, kuinka suunnittelututkimukset ovat onnistuneet. Esimerkeissä ei toisaalta ole lainkaan esimerkkiä siitä, miten erisuuntaiset tavoitteet olisi yritetty sovittaa yhteen yhteiseksi tavoitefunktioksi, mutta toisaalta niissä on hyvin perusteltu kuvaus monesta eri tavoitteesta (Buchanan 2001). Jälkimmäinen perustelee sen, että yhteisen tavoitefunktion muodostamista kannattaisi tutkia.

* * *

Kiitän Sanna Laulaista ja Anneli Hujalaa konstruktivisista kommenteista artikkelin aikaisemmissa vaiheissa.

Kirjallisuus

- Aulin, A. (1989) Foundations of Mathematical System Dynamics: The Fundamental Theory of Causal Recursion and its Application to Social Science and Economics. Oxford: Pergamon Press.
- Buchanan, D. A. (2001) Getting the story straight: Illusions and delusions in the organizational change process. Leicester Business School, Occasional Paper 68. Julkaistu (2003) Tamara

- Journal of Critical Postmodern Organization Science 2, (4) 7–21. Tiivistelmä teoksessa Järvinen P. (toim.) IS Reviews 2002, 190–195. [online]. <URL: <http://www.cs.uta.fi/reports/dsarja/is/2002.pdf>. Luettu 26.11.2014.
- Engeström, Y. (1987) Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental Research. Helsinki: Orienta-konsultit.
- Gregor, S. (2006) The nature of theory in information systems. MIS Quarterly 30 (3), 611–642.
- Gregor, S. & Jones, D. (2007) The anatomy of a design theory. Journal of the Association for Information Systems 8 (2), 312–335.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park J. & Ram, S. (2004) Design science in information systems research. MIS Quarterly 28 (1), 75–105.
- Hälinen, R. (2011) An Evaluation Method for Virtual Learning Applications. Acta Universitatis Tamperensis 1627. Tampere: University of Tampere. [online]. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66766/978-951-44-8487-2.pdf?sequence=1>. Luettu 26.11.2014.
- Iivari, J. (1991) A paradigmatic analysis of contemporary schools of IS development. European Journal of Information Systems 1 (4), 249–272.
- Iivari, J. (2010) Twelve theses on design science research in information systems. Teoksessa A. R. Hevner & S. Chatterjee (toim.) Design Research in Information Systems – Theory and Practice, Springer: Heidelberg, 43–62.
- Järvinen, P. (2007) On Reviewing of Results in Design Research. *ECIS 2007 Proceedings*. Paper 72. [online]. <URL: <http://aisel.aisnet.org/ecis2007/72/>. Luettu 26.11.2014.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011) Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Järvinen P. (2001, 2012) On research methods. Tampere: Opinpajan kirja.
- Karjalainen, M. (2010) Large-scale migration to an open source office suite: An innovation adoption study in Finland. Tampere: Department of Computer Sciences, University of Tampere, A-2010-4, Tampere. [online]. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66646/978-951-44-8216-8.pdf?sequence=1>. Luettu 26.11.2014.
- Lee, A. S. (1999) Rigor and relevance in MIS research: Beyond the approach of positivism alone. MIS Quarterly 23 (1), 29–34.
- Lee, A. S., Baskerville, R. L. & Thomas M. A. (2013) Going back to basics in design: From the IT artifact to the IS artifact. Proc. of AMCIS, Chicago, August 15–17, 2013.
- March, S. T. & Smith, G. F. (1995) Design and natural science research on information technology. Decision Support Systems 15 (4), 251–266.
- Mauranen, A. (1993) Contrastive ESP rhetoric: Metatext in Finnish-English economics texts. English for Specific Purposes 12 (1), 3–22.
- Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A. & Chatterjee, S. (2007) A design science research methodology for Information Systems research. Journal of Management Information Systems 24 (3), 45–77.
- Saaty, T. L. & Vargas L. G. (2001) Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process. Heidelberg: Springer.
- Simon, H. (1996) The Sciences of the Artificial, 3. painos. Cambridge: MIT Press.
- Walls, J. G., Widmeyer, G. R. & El Sawy, O. A. (1992) Building an information system design theory for vigilant EIS. Information Systems Research 1 (1), 36–59.
- Walls, J. G., Widmeyer, G. R. & El Sawy, O. A. (2004) Assessing information system design theory in perspective: How useful was our 1992 initial rendition? Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA) 6 (2), 43–58.

Työntekijöiden kehittämistoimijuuden luonne ja toiminnan kohteet muuttuvassa vanhuspalvelutyössä

Sari Käpykangas

Työterveyslaitos

Abstrakti

Artikkelissa käsitellään vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuutta ja työntekijälähtöisen kehittämisen suhdetta organisaation innovaatiokyvykkyyteen. Kehittämistoimijuudella tarkoitetaan työntekijän kykyä säilyttää työn merkityksellisyyden kokemus muutostilanteessa sekä kykyä luoda uusia innovatiivisia ratkaisuja. Artikkelissa arvioidaan toisaalta, millaista vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuus on ja toisaalta, mihin toimijuus kohdistuu. Aineisto koostuu 145 vanhuspalvelutyöntekijän teemahaastattelusta sekä osallistuvasta havainnoinnista neljässä eri kohdeorganisaatiossa. Teoreettinen käsitteistö on muodostettu aineiston abstrahoinnin, toimijuutta käsittelevän kirjallisuuden ja aineistolähteen sisällönanalyysin avulla. Kehittämistoimijuuden luokkia ja toimijuuden kohdetta kuvaavia dimensioita on erotettu viisi. Alustavan analyysin perusteella työntekijöiden suhtautuminen työtoiminnan muutokseen ja kehittämiseen vaihtelee suuresti saman työyksikön sisällä. Työntekijöiden kehittämistoimijuus ei sementoidu yhteen luokkaan, vaan sisältää tilanteisia variaatioita eri suuntiin. Toimijuus on sosiaalisesti virittäytynyt käsite ja kohdistuu johtamiseen, työyhteisöön, asiakkaisiin tai organisaation muutostilanteeseen. Aineisto osoittaa, että työntekijät voivat kohdistaa toimijuutensa myös omaan yksilölliseen työtapaansa tai hyvinvointiinsa.

Avainsanat: kehittämistoimijuus, työntekijät, vanhuspalvelut, muutos, työorganisaatio

Johdanto

Viime aikoina vanhuspalvelut ovat olleet vilkkaan julkisen keskustelun kohteena. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenneuudistus, vanhuuden monimuotoisuus, vanhuspalveluiden taso ja hoivakotien kunto ovat olleet suosittuja aiheita mediassa. Palveluja tuotetaan nykyisin uusilla tavoilla teknologiaa hyödyntäen. Väestön ikääntymisen takia hoivan tarve kasvaa ja julkisen talouden ongelmat rahoittaa tarvittu hoivatyö lisääntyvät. Linjauksillaan valtio on ohjannut palvelujen tuottamisvastuun kunnille. Kunnat kantavat vastuutaan rakentamalla yhä suurempia palveluyksiköitä ja hankkimalla palveluja yksityisiltä yrityksiltä. Rakenteellisten muutosten tarkoituksena on tehostaa palveluja ja teknologian soveltamisella huomioida ihmisten palvelutarpeita (STM 2014).

Vanhustyön käytännöistä ollaan kiinnostuneita monista syistä. Vanhustyön käytännöt kiinnostavat suuria ikäluokkia, jotka maksavat suuren osan vanhushoivansa kustannuksista itse (Pursiainen & Seppälä 2013). Vanhustyön ja heidän omaistensa tietoisuus hyvän hoivan laatuvaatimuksista kasvaa. Ikääntyvät ihmiset ovat tietoisia omista oikeuksistaan palvelujen käyttäjinä. Nykyisen vanhuuden monimuotoisuus ja erilaiset odotukset palveluille haastavat palvelujen tuottajia ja työntekijöitä. Hoiva-alalla toimivien työntekijöiden on tärkeää

hahmottaa vanhuksen elämä kokonaisvaltaisesti. Kotipalvelutyöntekijöitä voidaan kutsua monitoimiauttajiksi, jotka huolehtivat asiakkaiden fyysisestä terveydestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista.

Vanhuspalveluala on säädelty ja vahvasti normitettu palveluala. Vanhuspalveluorganisaatioissa on hyvin hierarkiset organisaatorakenteet ja työkulttuuria luonnehtii säännön seuraaminen enemmän kuin riskinotto. Hoivasuhteen luominen on vaativaa ja hoivattavan auttaminen vastuullista työtä (Martela 2012). Eettinen osaaminen on tärkeä osa vanhuspalvelutyötä. Nämä seikat voivat vähentää työntekijöiden mahdollisuuksia ja halua kehittää vanhustyön käytäntöjä.

Työntekijöiden kehittämistoimijuudesta on toistaiseksi vähän tutkittua tietoa. Palvelutarpeiden kasvuun ja terveydenhuollon haasteisiin on vastattu rakenteita kehittämällä, mutta vähemmän on kiinnitetty huomiota työntekijälähtöiseen kehittämiseen. Työntekijöiden merkitys rakennemuutoksen toteuttajina ja työkäytäntöjen kehittäjinä on erittäin suuri. TOIMI (Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistävien menetelmien käyttöönotto ja kehittävä seuranta) -hankkeessa tarkastellaan alhaalta päin tapahtuvaa kehittämistä ja vahvistetaan työntekijöiden kehittämistoimijuutta kahden työhyvinvointia tukevan kehittämismenetelmän avulla. Lisäksi hankkeessa arvioidaan kehittämismenetelmien käyttökokeilujen vaikutuksia. Kehittämistoimijuutta arvioivat menetelmät ovat kehitysvuoropuhelu ja työntekijälähtöisen innovoinnin tuki (Honkaniemi ym. 2013). Kehitysvuoropuhelumenetelmän ohjatun prosessin havainnointiaineisto ja prosessiin osallistuvien työntekijöiden haastatteluaineisto on rajattu pois tästä artikkelista.

Toimijuuden monet kasvot

Kirjallisuudessa on erotettu erilaisia toimijuuden (*agency*) muotoja. Dorado (2005, 385) esittää, että muutos voi johtaa kolmenlaisen toimijuuden ilmenemiseen. Toimijuus voi ilmentyä ensinnäkin strategisena toimintana. Toimijuus voi perustua myös rutiineihin tai merkitysten luomiseen (*sense making*). Giddens (1984) huomauttaa, ettei toimijuus ole pelkästään perinteisiin ja rutiineihin luottavaa toimintaa. Toimijuus viittaa motivaatioon ja luovuuteen sekä yksilön kykyyn irrottautua yleisesti hyväksytyistä toimintamalleista (Emirbayer & Mische 1998, 388). Merkityksiä luodaan silloin, kun rutiinit ja strategia eivät ohjaa toimintaa (Weick 1999, 40).

Ajallinen orientaatio vaikuttaa yksilön toimijuuden ilmenemiseen ja muutoksiin kypsymiseen. Toimijuus rakentuu ajallisesti yksilön tapojen, mielikuvituksen ja harkinnan varaan. Toiminnan tekoja voivat hallita menneisyys, nykyisyys tai tulevaisuus. (Emirbayer & Mische 1998.) Menneeseen orientoitunut toimijan teot pyrkivät pysyvyyden turvaamiseen. Nykyisyyteen orientoitunut toimija pyrkii vastaamaan nykytilan vaatimuksiin arvioimalla muutoksen tarvetta ja merkitystä. (Weick 1999, 40.) Toimijat, jotka orientoituvat tulevaisuuteen, määrittelevät toiminnan päämäärät ja tavat niiden saavuttamiseksi (Dorado 2005, 389).

Nojautun Engeströmin ja Virkkusen (2007, 70) määritelmään toimijuudesta yksilön kyvykkyytenä tarttua oman työnsä tilaan ja muuttaa sitä tarkoituksellisesti. Kehittämistoimijuuteen sisällytän uusien arjen ratkaisujen synnyttämisen ja ammattiylpeyden säilyttämisen muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittämistoimijuuteen kuuluu myös oman työn muokkaaminen ja arjen toiminnan kyseenalaistaminen sekä joustava ja refleктоiva suhtautuminen rakenteellisiin muutoksiin (Meyerson 2001; Räsänen & Trux 2012).

Aineisto osoittaa kehittämistoimijuuden kytkeytymisen erilaisiin ammatti- ja työrooleihin. Roolit toimivat artikkelissa kehittämistoimijuuden lähikäsitteenä, joiden avulla ilmiötä pyritään ymmärtämään. Interaktionistiseen sosiaalipsykologiaan ja Georg Herbert Meadin teoriaan nojautuen roolit ja niiden ottaminen ovat sosiaalisen prosessin luonnollinen osa. Sosiaalinen

toiminta on juurtunut roolirakenteisiin (Stryker 1962), joita ylläpidetään työyhteisössä. Mead hahmottaa kaiken toiminnan olevan suhteessa yhteisesti luotuihin rooleihin. Meadin teoriaa soveltaen myös kehittämistoimijuus ilmenee rooleissa ja roolit luovat kehyksen työpaikoilla tapahtuvalle toiminnalle. Tarkastelun kohteena oleva työntekijä ei toimi rooleistaan irrallaan vaan tekee kehittämistoimintaa osana omaa työrooliaan.

Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatiot

TOIMI-hankkeessa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä: miten vanhuspalvelutyöntekijöiden toimijuus rakentuu muuttuvassa työn arjessa, mihin kehittämistoimijuus kohdistuu vanhuspalvelutyössä ja voidaanko toimijuutta vahvistaa työntekijälähtöisten kehittämismenetelmien tuella.

TOIMI-hanke kohdistuu haastavassa kehitysvaiheessa olevaan vanhuspalveluun. Työntekijöiden kehittämistoimijuutta tutkitaan neljässä eri vanhuspalveluorganisaatiossa. Hankkeessa on mukana ympärivuorokautista hoivaa tarjoavia palvelutaloja, ryhmäkoteja, kotihoitoyksiköitä sekä lyhyt- ja pitkäaikaisen laitoshoidon vuodeosasto.

Haastateltujen joukossa on lähi- ja sairaanhoitajia ja opiskelijoita sekä muiden ammattiryhmien edustajia kuten fysioterapeutteja, sosiaalityöntekijöitä, toiminnanohjaajia ja kodinhoitajia. Työntekijöiden lähiesimiesten ja hr-toimijoiden haastatteluissa on syvennetty kehittämisen strategialähtöiseen näkökulmaan. Pääpaino on ollut työntekijöiden haastatteluissa, joita on tehty kaikkiaan 145.

Tutkimuksen aikana työntekijöille tehdään sekä alku- että loppuhaastattelu. Toisena aineistokeruutapana on kehittämismenetelmien käytön havainnointi. Alkuhaastatteluiden ja havainnoinnin avulla on muodostettu kuva työn muutoksista ja kehittämisen edellytyksistä organisaatiokohtaisesti. Työntekijöiden haastatteluissa on syvennyt työntekijälähtöisen kehittämisen ja työntekijöiden kehittämistoimijuuden tarkasteluun. Kategoria-analyysi (Juhila, Jokinen & Suoninen 2012) on ollut keskeinen aineiston analysointimenetelmä. Kategoria-analyysissa korostetaan asioiden paikallista rakentumista (Suoninen 2012). Tämän lähestymistavan avulla toimijuus voidaan ymmärtää tilanteisena ja arjessa rakentuvana ilmiönä.

Työn luonne vanhuspalveluissa

Tutkimuskohteena olevissa vanhuspalveluorganisaatioissa eletään muutoksen aikaa. Asiakasmäärien kasvu ja palvelutarpeiden muutos yhdessä niukentuvien taloudellisten resurssien kanssa luovat haasteita ja paineita sekä työntekijöille että heidän lähiesimiehilleen. Uudistusten nopeatahtisuus, innovaatioiden vaatimus, kiire ja johdon taholta tulevat vaatimukset väsyttävät työn arjessa toimivia työntekijöitä ja muuttavat hoiva-ammatin luonnetta. Hoivatyöntekijöillä on huoli hoivatyön laadusta ja eettisyydestä (Wallin 2012).

Lähi- ja sairaanhoitajien sekä muiden vanhuspalvelutyöntekijöiden professioon on tullut uusia piirteitä. Tehtäviin lukeutuvia uusia alueita ovat työkäytäntöjen uudistaminen, työn organisointi, delegointi, asiakaslähtöisyyden huomioiminen ja työn tekemisen sujuvoittaminen. Päällekkäisten tehtävien suorittaminen aiheuttaa työntekijöissä kokemuksia mielekkään toimijuuden mahdollisuuksien vähenemisestä (Hirvonen & Husso 2012).

Työyhteisön muutos voi tapahtua silloin, kun toimijat näkevät muutoksen mahdollisena toteuttaa, se sopii heidän kiinnostuksen kohteisiinsa ja saa korkeaa arvostusta työntekijöiltä (DiMaggio 1988, 14). Osa kohdeorganisaatioissa tapahtuneista muutoksista on ollut rakenteellisia ja teknologisia; ne ovat tulleet johdon taholta. Toteutetut ja meneillään olevat

muutokset ovat vaikuttaneet työntekijöiden tapaan toimia aktiivisina työyhteisön jäseninä. Havainnot työntekijöiden tavasta toimia muutostilanteessa osoittavat kehittämistoimijuuden tilanteisuuden ja kontekstisidonnaisuuden.

Henkilöstöressurssien vähentämisen paineessa ratkaisuja etsitään uudistuksista ja erityisesti teknologiasta. Analyysin perusteella osa työntekijöistä suhtautuu uudistuksiin epäilevästi puolustaen omia työtapojaan, vaikka ovatkin uusien kokeilujen kannalla ja pystyvät erottamaan työyhteisön kehitysaskelaita. Uudistusten vastustus voi johtua epätietoisuustilan välttämisestä tai omasta professiosta kiinnipitämisestä. Kehittämistoimijuutta voidaan tietoisesti välttää ja omista ideoista vaieta, kun työ on hektistä ja alati muuttuvaa. Kehittämisaatuksista ja -teoista pidättäytyminen ja vain kaikkein välttämättömpien tehtäviin keskittyminen voi olla yksilöllinen selviytymiskeino.

Muutoksien vaikutusta ei voi sivuuttaa tarkasteltaessa työntekijöiden kehittämistoimijuutta. Aineistopohjaisten kuvausten pohjalta työntekijät suhtautuvat työn muutokseen vaihtelevasti. Kaikissa kohdeorganisaatioissa työssä tapahtuvat muutokset ovat olleet huomattavan suuria kahden viimeisen vuoden aikana. Tiimirakenteiden muutos ja henkilökunnan vaihtuvuus ovat olleet merkittävimpiä työyhteisöjen ryhmädynamiikkaan vaikuttaneita tekijöitä. Hoivakodit ja palvelutalot kamppailevat vähenevien henkilöstöressurssien, lisääntyneiden henkilöstövaihdosten ja osaavan henkilöstön rekrytointivaikeuksien kanssa. Muutokset ovat lisänneet rauhottomuutta ja henkilöstön vaihtuminen on tuottanut lähes jatkuvan perehdyttämisen tarpeen kohdeorganisaatioihin.

Nykytilannetta kuvaa hyvin paljastavasti erään kohdeorganisaation tilanne, jossa henkilöstö oli vaihtunut lähes kokonaan siinä vaiheessa, kun TOIMI-hanke oli ollut käynnissä kahdeksan kuukautta. Kehittämisen kannalta tarkasteltuna kyseinen työyhteisö on hyvin otollinen uudistumaan. Yhteiset pelisäännöt ja työtavat ovat henkilöstön keskuudessa rakentumassa uudelleen. Havainnointiaineisto antaa esimerkkejä siitä, kuinka uusien työntekijöiden erilaiset ajattelu- ja toimintatavat voivat altistaa koko työyhteisön muuttumaan. Sisäisessä muutostilanteessa vanhuspalvelutyön konteksti on suosiollinen toimijuuden ilmenemiselle. Työntekijöiden liikehtiminen ja toimintatapojen kehittäminen on tällöin vilkasta. Totutuista käytännöistä kiinnipitäminen ja vanhojen työtapojen vaaliminen on kehittämistoimijuutta, joka pyrkii säilyttämään työyhteisön vakautta. Muutostilanteeseen suuntautunutta kehittämistoimijuutta on havaittavissa eniten toisaalta pitkään organisaatiossa olleiden ja toisaalta vasta tulleiden työntekijöiden keskuudessa. Neuvottelua sopivista toimintavoista esiintyy eniten niiden työntekijöiden välillä, joilla on eripituinen työkokemus organisaatiossa työskentelemisestä. Tutkimushavaintojen perusteella kokeneet työntekijät ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita, vaikka esittävätkin ensin kriittiset näkökannat ideoihin.

Tulkintakehikko ja toimijuusprofiilit

TOIMI-hankkeessa kehittämistoimijuuteen suhtaudutaan haastavana tutkimusaiheena, jota pyritään ymmärtämään työntekijöiden arkisten kehittämistekojen kautta. Kehittämistoimijuuden tarkastelussa ja haastattelujen jäsentämisessä on käytetty viisiluokkaista luokittelua, jonka avulla valotetaan kehittämistoimijuuden ilmenemistä käytännössä. Analyysin osana käytetään kehittämistoimijuuden kohteen määrittelyä. Luokittelun pohjalta syntyneet toimijuusprofiilit ovat kehittämistoimijuuden kategorioita. Kategorioita tutkitaan tekoina, jotka todellistuvat paikallisesti ja tilanteisesti osana vuorovaikutusta (Juhila, Jokinen & Suoninen 2012, 19).

Analyysissa otetaan huomioon kausaalisuus ja toimintatilanteet (Juhila, Jokinen & Suoninen 2012, 23), jotka vaikuttavat kehittämistoimijuuden rakentumiseen. Aineistolähtöinen havainto on, että yksilö kohdistaa kehittämistoimijuutensa eri alueille. Kehittämistoimijuus ilmenee erilaisina tekoina, tapoina, asenteina ja valintoina. Havainto vahvistuu eri henkilöiden

haastatteluissa, samanlaisia toimijuusprofileja on vaikea löytää. Toimijuusprofiilit ovat kehämäisiä ja ainutlaatuisia erilaisten kehittämistoimijuuden muotojen kudelmia, eikä niiden välillä ole arvojärjestystä. Yhdellä henkilöllä voi olla jäsenyys useassa eri kehittämistoimijuuden kategoriassa, ja usein näin onkin. Kehittämisteot eivät ole kontekstista irrallisia, vaan niitä toteutetaan sosiaalisissa suhteissa yhteisiä käyttäytymissääntöjä noudattaen. Toimijat tekevät kontekstista riippuen tilannekohtaisia valintoja ja orientoituvat toimintaan työroolinsa mukaisesti. Toimijuus ei ole pysyvä yksilön ominaisuus vaan yhteisöllinen ja ajallinen ilmiö (Emirbayer & Mische 1998; Engeström & Virkkunen 2007, 70).

Kehittämistoimijuuden tulkintakehikko rakennettiin iteraation kautta. Tulkintakehikon rakentamisessa nojaututtiin aineiston esiluentaan ja teoreettisiin näkökulmiin toimijuudesta (esim. Emirbayer & Mische 1998; Engeström & Virkkunen 2007.) Tulkintakehikko on syntynyt tutkijaryhmän sisäisissä keskusteluissa, aineiston erittelyn ja teorian vuoropuhelun tukemana. Tulkintakehikko ei ole staattinen ja voi vielä muuttua tutkimuksen kuluessa. Tulkintakehikko on kehittämistoimijuuden käsitteellistämisen apuväline.

Hoivatyöntekijöiden kehittämistoimijuuden ilmenemismuodot

Kehittämistoimijuuden ensimmäinen ilmenemismuoto on (1) *kehittämisestä vetäytyvä toimijuus*. Kehittämisestä vetäytynyt toimija on nykyisen toiminnan ylläpitäjä ja tyytyväinen työpaikan tilanteeseen. Kehittämisestä vetäytynyt yksilö ei tunnista kehittämisen tarpeita tai sen merkitystä yhteisölle. Aineistosta ilmenevän toimijuuden luonnehdinnan mukaan kehittämisestä vetäytyvät työntekijät eivät näe oman toiminnan muutoksella olevan vaikutusta arjen toimintaan. Kehittämisestä vetäytymisen syynä voi olla uupumus tai liian suuri työkuormitus. Kehittämisestä vetäytyvät toimijat eivät tunnista tekevänsä kehittämisestä eivätkä tuo esiin ideoita. Luokkaan kuuluvat myös uhrituneet työntekijät, joilla on paljon työpaikan vaihtoaikkeitä tai pelkoa työpaikan menettämisestä. Trydegårdin (2012) tutkimus osoittaa, että joka kolmas vanhuspalvelutyöntekijä harkitsee vakavasti työpaikan vaihtamista. Työpaikan vaihtoaikheet voivat olla kehittämisestä vetäytymisen ja oman toimijuuden merkityksettömänä kokemisen taustalla.

Aineistossamme viitataan erilaisiin rooleihin, joita on tunnistettu lähihoitajien, sairaanhoitajien ja osastonhoitajan välisessä vuorovaikutuksessa. Näitä rooleja myös ylläpidetään pitäytymällä omassa tehtäväkuvassa ja työtehtävissä. Työvastuut on selvästi jaettu eri roolien välille, kuten seuraava aineistonäyte osoittaa. Selvät ja yhteisesti sovitut roolijaot voivat olla kehittämisestä vetäytyvän toimijuuden taustavaikuttajana. Haastateltavat kuvaavat roolijaon muotoutumista hyvin suoraviivaisesti asettaen samalla oman toimijuutensa taka-alalle. Sitaatit on poimittu työntekijöiden alkuhaastatteluista. Episodi alkaa haastatellun (V) vastauksella kysymykseeni (K), miten muutoksia on viety työpaikallanne eteenpäin.

K: Okei. Eikä muitakaan sellasia isompia. Joo. Esimerkiks kun tämä lääkehoito tuli, tähän oli ihan selkeä muutos. Mitenkä tätä vietiin teijän organisaatiossa eteenpäin?

V: Osastonhoitaja sano vaan osastotunnilla että tästä lähtien lääkkeet jakaa sairaanhoitaja, piste. [naurahtaa]

K: Nii just. Miltä tämä silti tuntu, sanoit että oli monenlaisia reagointitapoja. Mut miltä tämä tuntu, kun tämmönen ilmotettiin, osastonhoitaja ilmotti että "no niin, lääkkeen jakaa nykyisin sairaanhoitaja"?

V: No eipä siin. Se on ollu aikasemminki silleen että sairaanhoitaja yleensä noi on tehny. Ei se mun henkiseen tasapainoon vaikuttanu millään tavalla.

Roolijako ei kuitenkaan näytä poistavan työntekijöiden tasa-arvoisuutta tai vähentävän motivaatiota. Rooli- ja tehtäväjako koetaan hyvin eri tavalla myös samassa organisaatiossa. Oma toimijuuden muoto voi vaikuttaa siihen, kuinka tasa-arvoisena tai työntekijöitä osallistavana työnjako koetaan. Emirbayerin ja Mischen (1998) mukaan toimijuus viittaa

motivaatioon ja luovuuteen. Onnistuneet työnjaon tavat ja yksilön kyvykkyys tarttua oman työpäivänsä muokkaamiseen lisäävät motivaatiota työskentelyyn:

V: Me ollaan kaikki tavallaan samalla viivalla täällä. Tittelistä riippumatta tehään kaikki samoja hommia. Tietysti jotain eri juttuja sairaanhoitajat tekee. Se on mun mielestä tän työn antosinta tai tän työpaikan kivoimpia puolia, että me aamulla jaetaan tossa noin työt. Ikinä ei tarvii olla samoissa paikoissa jos ei halua. Se tuo sitä motivaatioo tosi paljon ja työssä jaksamiseen se auttaa hirveesti.

Kehittämistoimijuuden toinen ilmenemismuoto on (2) *sopeutuva toimijuus*. Sopeutuva toimija on tietoinen muutoksesta ja sen aiheuttamista uusista käytännöistä. Sopeutuva toimija on todennut muutoksen tarpeen ja suhtautuu siihen mutkattomasti. Sopeutuva toimija tuntee oman roolinsa työyhteisössä.

K: Mitenkä sinä, ihan sinä oot konkreettisesti ollu mukana näissä muutoksissa? Totta kai siis kirjaat kun kirjaaminen muuttu, mut esimerkiks tässä isommassa probleemassa, tässä pomon, tai siinä että ei ollu esimiestä, ja työntekijät vaihtu ja muuta. Ootko sinä konkreettisesti ollu, miten sinä oot ollu mukana näissä muutoksissa?

V: No emmä oikeestaan oo siinä mukana, mä enemmänki katon että mä oon vähä enemmän sivustaseuraaja. Mul on vaan se työpari, ja jokaisen kanssa voin väittää että tuun toimeen. Se tietysti, että miten mä nään sen aamusin vähä eri tavalla tai iltasin, että onks täällä ollu hyvä ilta tai onks ihmiset pinna tiukalla. Se ei oo, et jos täällä on kiree ilmapiiri niin ei sekään vaikuta tähän mun rooliin.

Erityinen toimijuuden ilmenemismuoto on (3) *kritisoiva ja kyseenalaistava toimijuus*. Tämän toimijuusluokan kuvauksissa kritisoidaan muutosten toteuttamistapaa ja kyseenalaistetaan muutoksen tarve. Muutosta kyseenalaistavat toimijat rikkovat työpaikan normeja ja jatkavat työskentelyä omalla tavallaan huolimatta yhteisesti sovituista toimintavoista. Kyseenalaistavaan toimijuuteen kuuluu hoivatyön eettisyyden pohtiminen ja organisaation muutoksen vastustus. Kyseenalaistavat toimijat erottavat vaikuttamisen mahdollisuudet ja tarttuvat niihin tilaisuuden tullen. Engeströmin (1995) mukaan kyseenalaistaminen on ensimmäinen tärkeä oppimisteko, joka voi edeltää muutostekojen toimeenpanoa.

K: Aivan. Oletko sinä itse ollu näissä muutoksissa jollain tavalla mukana?

V: Kyllä.

K: Kuinka?

V: Ihan kokonaan. Kyl piti olla mukana ja... sit mä aina kysyin mitä mä tekisin jos olisin hänen paikalla? Toisen hoitajan tai toisen tai asukkaan tai semmonen vähän mielikuviutus että mitä oli siellä. Mut kyllä olin aina mukana ja koko ajan piti olla mukana ja osallistua ja välillä protestoida ja hyväksytään ja kyllä. Mut mä en ole semmonen ujo tai jotain hiljainen että mitä päivä mennyt ja se on OK. Kuitenkin mä voin vaikuttaa tiimiin ja toimintaan.

K: Kyllä. Se tuntuu sillai et työntekijä tosiaan voi vaikuttaa?

V: Kyllä. Jos hän haluaa hän voi vaikuttaa. Hän voi osoittaa oma mielipide ja vaikuttaa ja..

Haastateltavien joukosta löytyy myös (4) *ratkaisuja ja ideoita pohdiskelevia toimijoita*. Tähän toimijuusluokkaan kuuluvat aktiivisesti ideoita pohdiskelevat ja uusia työtapoja kokeilevat yksilöt, jotka eivät esitä kehittämisideoitaan muille, vaan jalostavat niitä ensin omassa työssään.

Viides ilmenemismuoto on (5) *kehittämistekojen sisältävä toimijuus*. Tähän toimijuusluokkaan kuuluvat työntekijät esittävät konkreettisia kehittämisideoita ja muutosehdotuksia muille työyhteisön jäsenille. Toimijat pyrkivät vaikuttamaan yhteisiin ja jaettuihin toimintatapoihin vetäen muita mukanaan. Kehittämistekojen sisältävä toimijuus voi olla suhteessa yksilöön tai

yhteisöön. Työn muokkaaminen itselleen sopivaksi on kehittämistekojä sisältävää yksilöllistä toimijuutta. Yhteiseen kehittämiskäytäntöihin vaikuttaminen on yhteisöllisesti suuntautuvaa toimijuutta.

Haastateltavat tuovat esiin haastatteluissa kehittämistekojä sisältävän yksilöllisyyden toimijuuden sopimattomuutta hoivatyöyhteisön kontekstiin. Hoivatyöntekijät tekevät tiivistä ryhmätöitä, jonka vuoksi yksilöllisiä ratkaisuja pidetään ristiriitaisina suhteessa yhteisiin pelisääntöihin. Toimintatapojen soveltamista ja omien ratkaisujen tekemistä kyseenalaistetaan.

K: Onko teille tavanomainen tapa tämmönen, että työntekijät ehdottaa ja vie ehdotukset esimiehelle ja sitten yhdessä keskustellen päätetään?

V: Mieluummin niin päin, mutta onhan sit taas niitäkin ketkä soveltaa ite ja tekee ite. Mun mielest se ei ole taas kauheen fiksua. Et kaikkien pitäis tehdä samalla lailla sitä touhuu et olis semmoset tietyt pelisäännöt millä tehdään, ettei jokainen sovelta ite sitä. Tekee työn paljon helpommaks kun on semmonen toimintatapa.

Toimijuuden kohteet

Haastateltavat kertovat haastatteluissa omasta toimijuudestaan suhteessa ympärillä olevaan todellisuuteen. Esitän seuraavaksi toimijuuden kohdetta kuvaavat, aineistolähtöisesti poimitut ja aineiston analyysia suuntaavat ulottuvuudet. Kehittämistoimijuus voi ensinnäkin kohdistua (1) *esimiehen suuntaan tai ulottua johtamisen käytäntöihin*. Joissakin tapauksissa työntekijät pyrkivät vaikuttamaan esimiehen toimintaan tai viemään esimiehen kautta omia ideoitaan läpi työyhteisöön. Tutkimusaineistossa on paljon viitteitä siitä, että erityisesti kyseenalaistava toimijuus sisältää kritiikkiä tai vastustusta ylemmän tason päätöksiä tai johtamista kohtaan. Kyseenalaistava toimijuus kohdistuu monessa tapauksessa johtamiseen tai lähiesimiehen toimintaan (Haapasaari & Kerosuo 2015). Toinen kehittämistoimijuutta suuntaava ulottuvuus on (2) *työyhteisö ja ilmapiiri*. Haastateltujen työntekijöiden joukossa on monia toimijoita, jotka pyrkivät kehittämisteoillaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin tai työpaikan viihtyvyyteen. Kolmanneksi hoiva-alojen työntekijät kohdistavat (3) *kehittämistoimijuutensa asiakkaisiin*. Toimijat pyrkivät parantamaan asiakkaiden hyvinvointia kehittämällä toimintaa asiakaslähtöisemmäksi, ideoimalla uutta virketoimintaa tai käyttämällä omia erityistaitojaan asiakkaan hyväksi. Toimijuus voi suuntautua myös (4) *yhteisiin käytäntöihin ja muutoksen eteenpäin viemiseen tai omaan yksilölliseen työtapaan ja sen kehittämiseen*. Kohdeorganisaatioissa tehdään suhteellisen paljon työntekijälähtöistä kehittämistä ja ongelmanratkaisua. Usein kehittämistoimijuus kohdistuu oman yksilöllisen työtavan tai arkisen pulmatilanteen ratkaisemiseen. Kehittämistoimijuuden suhde on muuttuva, sillä se voi alkaa oman yksilöllisen työtavan kehittämisestä ja päättyä yhteisöllisten käytäntöjen rakentamiseen.

V: Kyl me pyritään pulmatilanteita siinä työn lomassa ite ratkomaan. Voi olla että pulmatilanteet on semmosia, että ne täytyy ratkaista ennen kuin pääsee jatkamaan muita hommia. Jos se pulma nyt oikein vaikeeks menee niin kyllä me työkaverit yhdessä sitte ratkotaan tai sitte esimies tulee kuvioihin mukaan.

Kehittämisen edellytykset ja työntekijöiden kehittämistoimijuuden tuki

Haastattelut ja erityisesti havainnointi työpaikoilla toivat tietoa organisaatioiden kehittämisen edellytyksistä. Kireä taloudellinen tilanne, kiire ja huono työilmapiiri vähentävät kehittämisen edellytyksiä. Epävakaa pohjalle on vaikea rakentaa uusia ja innovatiivisia työtapoja. Haastateltavat kyseenalaistavat lisääntyneen raportoinnin ja uusien tietojärjestelmien opettelemisen mielekkyyden. Uudistuksia pitäisi haastateltavien mukaan tehdä vain tarpeen mukaan työntekijöitä kuunnellen. Kohdeorganisaatioiden joukossa on myös työyhteisöjä,

joissa työntekijöiden innovointia tuetaan. Työntekijälähtöisen kehittämiskulttuurin rakenteissa on suuria organisaatiokohtaisia eroja.

V: Täälpystyy tekemään paljon vapaammin töitä ja tää on tosi järkevästi suunniteltu. Täällä saa ite vaikuttaa sen työn jatkuvuuteen ja tämmöseen. Että se on ollu tosi kiva. Täällä ainakin meidän esimies kuuntelee ja sit niit tehään niitä muutoksia tarpeen mukaan. On tietysti pieniä asioita mitä aina mietitään ja viilaillaan ja välillä kokeillaan ja sit mietitään että olikst tää nyt sitte hyvä vai palataanks me johonkin siihen vanhaan. Että semmostahan se elää koko ajan.

Trydegårdin (2012) aineistossa enemmistö vastaajista koki esimiehen tuen riittämättömäksi. Trydegårdin johtopäätös on vastakkainen tämän hankkeen tutkimustulosten kanssa. Työntekijälähtöisen innovoinnin tuki -menetelmän haastatteluissa työntekijät ovat arvioineet esimiestyön tukevan kehittämistä ja johtamisen kannustavan työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Työntekijät arvioivat esimiehen tuen yhteisöllistä tukea korkeammaksi. Analyysin tulokset osoittavat, että työyhteisö jarruttaa esimiestä enemmän uusien kehittämiskäytäntöjen syntymistä. Työntekijät arvioivat haastatteluissa myös oman aktiivisuuden ja aloitteellisuuden tasoa kehittämistyössä. Oma arvosana on suhteessa esimieheen ja työyhteisöön selvästi laskeva. Työntekijät arvioivat oman aktiivisuutensa kehittämiseen muita toimijoita heikommaksi. Analyysin tulokset osoittavat, että työntekijät näkevät oman merkityksensä kehittämistoimintaan vähäisenä. Syynä voi olla perinteisen hoivatyön profession ja kehittämistyön erillisyys. Kehittämistä ei välttämättä koeta hoivatyöntekijän tehtäviin kuuluvaksi osa-alueeksi. Strategialähtöinen, ylhäältä-alas -tyyppinen kehittämiskulttuuri voi osittain jarruttaa työntekijöiden osallistumista kehittämiseen. Tutkimuksen edetessä ja kehittämismenetelmien vaikuttavuutta arvioidessa tarkastelemme, onko työntekijöiden käsitys omasta aloitteellisuudesta muuttunut.

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa analysoitiin teemahaastatteluja aineistona käyttäen vanhuspalvelutyöntekijöiden kehittämistoimijuuden rakentumista muuttuvassa työssä. Artikkelissa syvennettiin työntekijöiden kehittämistoimijuuden luonteeseen sekä kehittämistekojen ja kehittämisaikeiden kohteisiin. Tarkastelu suuntautui siihen, minkä suhteen haastateltavat käsittelivät kehittämiseen liittyviä aikomuksiaan, suunnitelmiaan ja tekojaan. Artikkelissa kuvattiin toimijuuden ilmenemismuotoja ja niiden monimuotoisuutta. Kehittämistoimijuus tapahtuu suhteessa hoivattaviin, esimieheen, läheisiin työkavereihin, työn muutokseen, omaan itseen ja siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa työntekijät elävät ja työskentelevät. Analyysin tulokset osoittavat vanhuspalveluiden työntekijöiden kehittämistoimijuuden ilmenevän erilaisissa työpaikan sosiaalisissa tilanteissa, joissa työkäytäntöjä muotoillaan uudelleen työroolin ja organisaation tilanteen kulloinkin antamien reunaehtojen puitteissa.

Analyysi osoittaa, että hoivatyön kehittämistoimijuuden ymmärtäminen edellyttää erilaisten tilanteiden, kontekstisidonnaisten ja työrooleihin liittyvien orientaatioiden ristiriitaisuuden jäsentämistä. Kehittämistoimijuus on sosiaalisesti jaettua ja hoivatyön konteksti tuo siihen oman erityisen lisän. Toimijuuden muoto voi kuitenkin vaihdella yksilöllisesti tilanteesta ja työtehtävästä riippuen. Toiset hoivatyöntekijöistä käyttävät aikansa ja voimavaransa asiakkaan terveyden ja hyvinvoinnin välittömään tukemiseen. He vetäytyvät organisaatiossa tapahtuvasta johdon kontrolloimasta muutoksesta ja kehittämistoiminnasta. Toiset kyseenalaistavat johtamisen käytäntöjä tai suuntaavat huomionsa oman yksilöllisen työtapansa kehittämiseen. Toiset pitäytyvät hierarkian mukaisessa virallisesti määritellyssä roolissa ja toiset laajentavat sitä. Aineistosta tuotetut havainnot toimijuuden ilmenemisestä tulevat lähelle Doradon (2005) esittämää määritelmää, jonka mukaan toimijuus voi perustua strategiseen toimintaan, rutineihin tai merkityksen luomiseen. Toisaalta havainnot viittaavat

siihen, että toimijuuden taustalla on hyvä työmotivaatio ja paljon luovaa ajattelua (ks. myös Emirbayer & Mische 1998.)

Kehittämistoimijuuden hauraus nousee esiin aineistosta. Hauraus ilmenee varovaisina puhetapoina ja vaikeuksia kuvata omia kehittämistekoja. Työntekijät eivät erota omia ideoitaan kehittämisessä, vaan näkevät kehittämisen tapahtuneen yhteisön voimalla. Toimijuuden luokittelu on haastavaa, eikä yksilöitä voi sijoittaa vain yhteen luokkaan tai kategoriaan. Kehittämistoimijuus on mosaiikkimaista, useista elementeistä koostuvaa ja sosiaalisesti jännitteistä.

Pohdinta

Työntekijöiden suhtautumistavat kehittämistä kohtaan ovat hyvin erilaisia. Puheenaiheena kehittämistoimijuus on työntekijöille vieras ja yläkäsittainen kokonaisuus. Vanhuspalveluorganisaatioissa tehdään paljon pienimuotoista, päivittäisten työtehtävien lomassa tapahtuvaa ja ulkopuolelle osin näkymätöntä sisäistä kehittämistä, ja sen ajatellaan olevan osa hoivatyötä. Työn uudelleen muotoilua ei mielletä kehittämiseksi vaan työn sujuvoittamiseksi tai selkeyttämiseksi. Kehittäminen ei kaikissa tutkimuskohteissa ole yhteisesti ymmärrettyä. Työntekijöiden on vaikea määritellä, millaista kehittämistä organisaatioissa tehdään tai miten he itse osallistuvat siihen. Työntekijöiden kehittämisteot jäävät usein työyksikön tasolle, eikä kehittämisideoita viedä hierarkiassa ylöspäin.

Tällä hetkellä vanhuspalvelutyöntekijöillä on vielä kehittämisen mahdollisuuksia. Motivaatiota nakertaa toimimaton teknologia ja säästötoimenpiteet. Työn tekemisen ehtojen tiukkeneminen ja työn arvostuksen väheneminen kuormittavat hoivatyöntekijöitä (Wallin 2012). Työntekijät kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa melko pieneksi eivätkä he miellä itseään palvelun kehittäjinä. Tästä kontekstista käsin kehittämistoimijuuden analysoiminen on tärkeää.

Kirjallisuus

- DiMaggio, P. J. (1988) Interest and agency in institutional theory. Teoksessa L. G. Zucker (toim.) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger, 3–21.
- Dorado, S. (2005) Institutional entrepreneurship, partaking and convening. *Organization Studies* 26 (3), 385–415.
- Emirbayer, A. & Mische A. (1998) What is agency? *American Journal of Sociology* 103 (4), 962–1023.
- Engeström, Y. (1995) Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Engeström, Y. & Virkkunen J. (2007). Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.) *Työelämän tutkimusavusteen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53, Helsinki: Tekes, 67–88.
- Haapasaari, A. & Kerosuo H. (2015) Transformative agency: The challenge of sustainability in a long chain of double stimulation. *Learning, Culture and Social Interaction* 4, 37–47.
- Honkaniemi, L., Käpykangas, S., Hasu, M., Tammela, K., Kallio, K. Lehtonen, M. H., Saari, E., Toivonen, M. & Tuominen, T. (2013) *ITU! – Innovaattorin työkirja*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juhila, K., Jokinen, A. & Suoninen E. (2012) Kategoria-analyysin juuret. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraalit*. Johdatus kategoria-analyysiin. Tampere: Vastapaino, 17–44.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society*. Berkeley: University of California Press.
- Hirvonen, H. & Husso, M. (2012) Hoivatyön ajalliset kehykset ja rytmiristiriidat. *Työelämän tutkimus* (10) 2, 119–133.

- Martela, F. (2012) *Caring Connections. Compassionate Mutuality in the Organizational Life of a Nursing Home*. Doctoral Dissertations. Aalto University.
- Meyerson, D. (2001) *Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) *Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014*. Tampere: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014: 13.
- Styker, S. (1962) Conditions of accurate role taking: A test of Mead's theory. Teoksessa A.M. Rose (toim.) *Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach*. Roudledge, 41–62.
- Suoninen, E. (2012) Identiteetin rakentuminen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) *Kategoriat, kulttuuri & moraalit. Johdatus kategoria-analyysiin*. Tampere: Vastapaino, 89–130.
- Pursiainen, H. & Seppälä, T. (2013) Hoivakodissa vai kotihoivassa? Suurten ikäluokkien halukkuus maksaa vanhuspalveluista. VATT Tutkimukset 173. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. (2012) *Työkirja. Ammatillaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Trydegård, G-B. (2012) Care work in changing welfare states: Nordic care worker's experiences. *European Journal of Ageing* 9 (2), 119–129.
- Wallin, O. (2012) *Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista*. Acta Universitatis Tamperensis 1735. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Weick, K. E. (1999) Sensemaking as an organizational dimension of global change. Teoksessa D. Cooperrider & Dutton, J (toim.) *Organizational Dimension of Global Change. No Limits to Cooperation*. Thousands Oaks: Sage, 39–56.

Esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välinen suhde korkeakouluorganisaatiossa

Kare Norvapalo

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Abstrakti

Esimies-alaissuhteen (LMX) ja psykologisen pääoman (PsyCap) hyödyntäminen organisaatiossa on potentiaalinen voimavara, jota käytetään vielä melko vähän asiantuntijoiden johtamisessa. Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välistä suhdetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta korkeakouluorganisaatiossa. Tutkimuksen aineisto koostui kahdeksan työntekijän puolistrukturoiduista teemahaastatteluilta, ja nämä henkilöt haastateltiin kahteen kertaan tutkimuksen aikana. Sisällönanalyysi tehtiin teoriaohjaavasti ja -sidonnaisesti, ja luokittelu perustui esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman teoreettiseen viitekehykseen. Näin ollen tutkimuksessa käytettiin abduktiivista päättelyä, jossa aineistosta havaituille löydöksille haettiin tulkintojen avuksi teorioista selitystä.

Tapaustutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välillä on merkityksellinen suhde. Tämä tulos antaa empiiristä tukea sille, että toimiva esimies-alaissuhde voi vahvistaa yksilön psykologista pääomaa. Lisäksi tulos viittaa siihen, että esimies-alaissuhteen laatu voi parantua, koska psykologisen pääoman osatekijät – itseluottamus, optimismi, tavoitteellisuus ja sinnikkyys – vaikuttavat esimies-alaissuhteeseen. Psykologisen pääoman avulla voidaan saada lisätietoa esimies-alaissuhteesta, sen prosesseista ja vaikutuksista työhön.

Avainsanat: esimies-alaissuhde (LMX), psykologinen pääoma (PsyCap), johtajuus, korkeakoulu

Johdanto

Nykyajan organisaatiossa johtaminen ja sen organisoitumistavat ovat siirtyneet perinteisestä hierarkkisesta mallista osallistavaan ja yhdessä tapahtuvaan johtamiseen. Asioista keskustellaan ja ratkaisuja haetaan yhdessä työntekijöiden, päälliköiden ja johtajien kesken. Päätöksenteko korkeakouluorganisaatiossa on yhä enemmän riippuvaista yksilöiden eli työntekijöiden ja esimiesten osaamisesta, vuorovaikutuksesta sekä siitä, kuinka he yhdessä kykenevät ratkaisemaan asioita ja ongelmatilanteita työssään.

Nykyorganisaatioissa työskentely edellyttää sekä työntekijältä että esimieheltä perusymmärrystä toisen työstä ja sen vaatimuksista (Bryan & Joyce 2007). Tämä ilmenee korkeakouluissa tapahtuvassa asiantuntijatyössä, jossa organisaatiolle ja työntekijälle asetettavat tavoitteet sovitaan yhdessä. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja vastuuta omien tehtävien suorittamisesta laadukkaasti. Toisin sanoen monien keskeisten työtehtävien, kuten opetuksen, hoitaminen vaatii työntekijältä isoa roolia, mutta samalla esimiehellä on oma, pienempi osuutensa tämän tehtävän toteuttamisessa.

Toimivassa ja menestyvässä korkeakouluorganisaatiossa työntekijöillä on vahva osaaminen, sitoutuminen ja itseohjautuvuus työntekoon. Sen lisäksi esimiehiltä edellytetään entistä enemmän aktiivista työtettä arjen tekemiseen sekä alaistensa ohjausta ja valmennusta. Sen sijaan perinteisen management-tyyppisen johtamisen ja hallinnoinnin tulisi olla pienemmässä roolissa tietointensiivisessä työssä, jota korkeakoulusektori ympäristönä myös edustaa (Hamel & Breen 2007).

Laadukas esimies-alaissuhde on aidosti vuorovaikutteinen, ja siinä työntekijän ja esimiehen välinen toiminta ei keskity vain esimiehen näkökulmaan. Perinteisesti johtamistutkimus ja -teoria ovat perustuneet pelkästään esimiehen toimintaan ja ajatteluun, ja alainen on kuvattu enemmän tai vähemmän passiiviseksi toimijaksi tässä suhteessa. Tämä vahvistaa tarvetta tutkia enemmän johtamista myös työntekijän näkökulmasta (Collinson 2006).

Tässä artikkelissa esitetään, kuinka korkeakoulussa toimivat työntekijät arvioivat ja kuvaavat heidän esimies-alaissuhteensa (LMX) ja yksilön psykologisen pääoman (PsyCap) välistä suhdetta. Lisäksi tarkastellaan, mitkä tekijät suhteeseen vaikuttavat. Tavoitteena on tuoda esiin työntekijöissä piilevää potentiaalia ja esimies-alaissuhteen merkitystä asiantuntijoiden johtamisessa. Artikkelin perustuu keväällä 2014 hyväksyttyyn johtamisen alan väitöskirjatutkimukseen (Norvapalo 2014).

Esimies-alaissuhde (LMX)

Esimies-alaissuhteen (LMX, Leader-Member Exchange Theory) teoria esiteltiin ensimmäisen kerran johtamisen tutkimuskirjallisuudessa jo 40 vuotta sitten (Graen & Uhl-Bien 1995). Sen sijaan on melko yllättävää, että teoriaa ei ole hyödynnetty kovinkaan paljon korkeakouluorganisaatioissa ja että tutkimukset ovat olleet pääosin poikkileikkaustutkimuksia. Samoin esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välistä suhdetta ei ole juurikaan aiemmin tutkittu kansainvälisesti.

Esimies-alaissuhde perustuu työntekijän ja esimiehen erilaisiin rooleihin ja käyttäytymiseen sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa (Graen & Uhl-Bien 1995). Suhteen laatu rakentuu vastavuoroisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta erilaisissa työtilanteissa. Toisin sanoen yhteinen ymmärrys suhteesta ja sen toimivuudesta määrittää esimies-alaissuhteen laatua. Teorian mukaan suhde voi olla joko korkea- (high) tai matalatasoinen (low). Toimivassa, korkeatasoisessa suhteessa sekä työntekijä että esimies kokevat luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista (Cogliser ym. 2009). Lisäksi suhde yleensä kehittyy koko ajan ja osapuolet ovat valmiita siihen panostamaan. Tällaisessa suhteessa transformationaalinen johtaminen on keskeinen lähestymistapa.

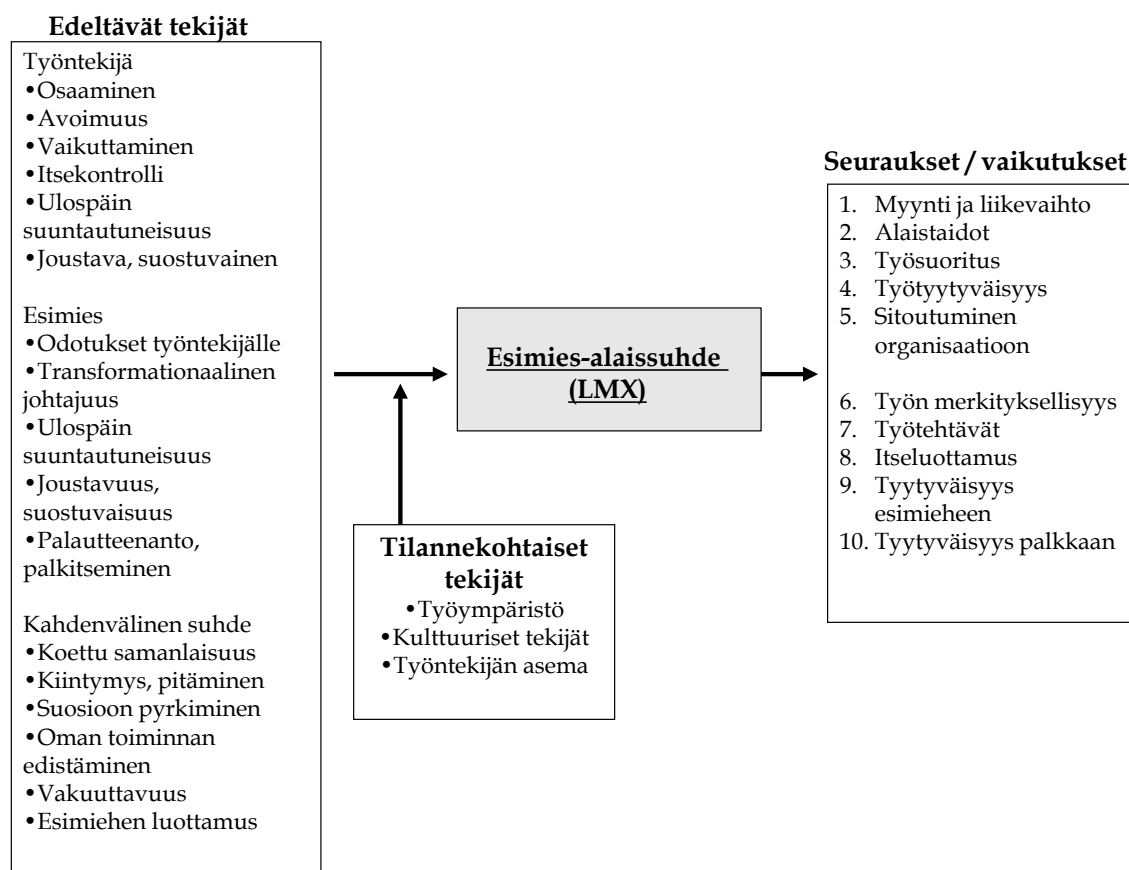
Sen sijaan matalatasoisessa esimies-alaissuhteessa henkilöt toimivat enemmän muodollisen eli formaalin tavan mukaisesti. Työntekijät hoitavat vain ne asiat, jotka ovat välttämättömiä tai joita esimies pyytää alaiseltaan (Maslyn & Uhl-Bien 2001). Matalatasoinen suhde ei yleensä muutu siitä, kun se on ensi vaiheessa muotoutunut tietynlaiseksi vuorovaikutussuhteeksi. Samoin työntekijä ja esimies eivät aktiivisesti kehitä suhdettaan. Näin ollen matalatasoisessa suhteessa johtamisen voidaan sanoa olevan transaktionaalista, enemmän muodolliseen vaihdantaan perustuvaa toimintaa.

On myös huomattava, että suhteen laadun muotoutumiseen vaikuttaa se, kuinka aktiivisesti osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja millaisia tietoja tai asioita kumpikin toiselle osapuolelle välittää. Lisäksi työntekijä ja esimies voivat kokea suhteen laadun ja sen tason eri tavalla. Esimies-alaissuhde painottaa vahvasti yksilöllistä näkökulmaa ja sen vaikutusta suhteen kehittymiseen. Siten yksilön toiminnalla työyhteisössä voi olla isokin merkitys suhteen laadulle ja työyhteisön toimivuudelle.

Tämä liittyy keskeisesti siihen, millaista johtamista tarvitaan 2010-luvun korkeakouluissa. Jaettu tai osallistava johtajuus (Bolden, Petrov & Gosling 2009) ja vuorovaikutukseen perustuva johtaminen,

kuten LMX-teoria (Coleman 2011), ovat osoittautuneet uudennlaisiksi, toimiviksi johtamisen lähestymistavoiksi korkeakouluympäristössä.

Aiempi tutkimuskirjallisuus on havainnut useita niin sanottuja edeltäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat esimies-alaissuhteeseen ja sen laatuun, sekä seurauksia, joihin esimies-alaissuhde LMX-teorian mukaan vaikuttaa (ks. kuvio 1). Kuviossa esitettävän mallin havainnot perustuvat Dulebohnin ym. (2012) tekemään LMX-kirjallisuuden meta-analyysiin, jossa analysoitiin näitä tekijöitä.



Kuvio 1. Teoreettinen malli esimies-alaissuhteen (LMX) edeltävistä tekijöistä ja seurauksista eli vaikutuksista eri tekijöihin (mukaillen Dulebohn ym. 2012)

Kuten kuviossa 1 esitetään, tärkeitä edeltäviä tekijöitä (antecedents) ovat muun muassa työntekijän ominaisuudet, kuten positiivisuus ja oman työn kontrolli, sekä esimiehen käyttäytyminen ja toiminta esimerkiksi transformationaalisen johtamisen avulla. Lisäksi molemminpuolinen luottamus, tyytyväisyys ja koettu samanlaisuus kahdensvälisen yhteistyön eri muodoissa ovat LMX-suhteen edeltäviä tekijöitä (Dulebohn ym. 2012; Henderson ym. 2009).

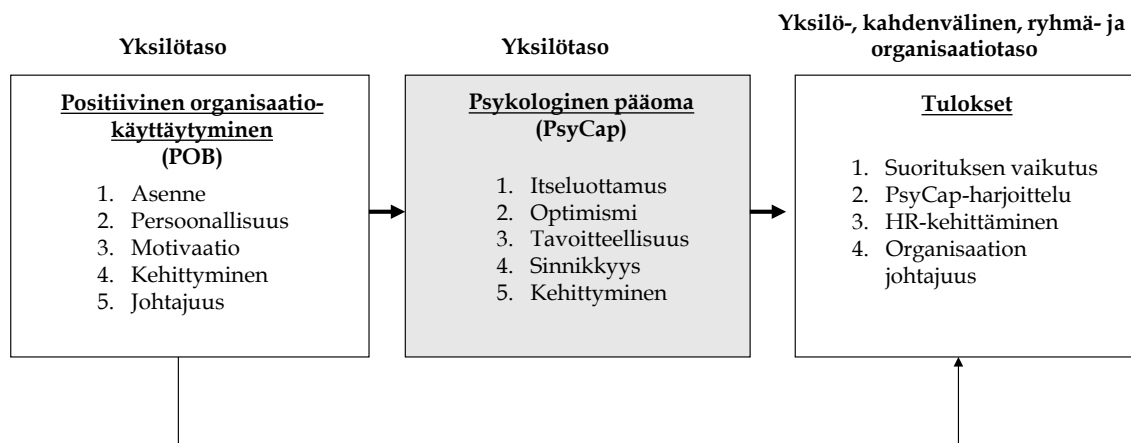
Esimies-alaissuhteella on todettu olevan selvää positiivista vaikutusta tai seurauksia (consequences) muun muassa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, sinnikkyuteen, tavoitteellisuuteen ja työn tuloksellisuuteen (Schyns ym. 2005). Tähän tutkimuskeskusteluun tulisi voimallisemmin lisätä yksilön psykologinen pääoma, jotta LMX-teorian edeltävistä tekijöistä ja esimies-alaissuhteen seurauksista tai vaikutuksista saataisiin vielä kattavampi käsitys eri työorganisaatioissa.

Psykologinen pääoma (PsyCap)

Fred Luthans oli ensimmäinen henkilö, joka toi positiivisen lähestymistavan (Positive Organisational Behaviour, POB) kansainväliseen organisaatiokäyttäytymisen tutkimiseen. Siinä painopiste on enemmän työntekijän vahvuuksien kuin heikkouksien johtamisessa (Luthans 2002). Tämän pohjalta kehitettiin psykologisen pääoman käsite (PsyCap).

Luthansin, Youssefin ja Avolion (2007a) mukaan psykologisen pääoman avulla kuvataan ja arvioidaan henkilöstön työhön liittyvää asennoitumista mittaamalla sekä erittelemällä a) henkilöstön itseluottamuksen (efficacy) kasvua työtehtävien suorittamisessa, b) henkilöstön positiivista suhtautumistapaa (optimism) tulevaisuuden haasteisiin ja heidän kehityshalukkuuttaan, c) henkilöstön työhön liittyvää tavoitteellisuutta (hope) ja tavoitteiden mukaista orientoitumista ja d) henkilöstön työtehtävien hoitamiseen liittyvää ongelmanratkaisukykyä sekä sinnikkyyttä (resilience) pyrkiä kohti organisaatiolle asetettuja tavoitteita.

Kuviossa 2 esitetään, miten psykologinen pääoma on kehittynyt ja kuinka se vaikuttaa johtamiseen ja työntekoon organisaatiossa.



Kuvio 2. Malli positiivisesta organisaatiokäyttäytymisestä, psykologisesta pääomasta ja näiden vaikutuksista johtamiseen ja organisaation toimintaan (mukaillen Luthans & Avolio 2009; Luthans ym. 2010)

Nykyinen työelämä, yhteiskunnan nopeat muutokset ja organisaatioissa tapahtuvat toiminnot vaativat työntekijöiltä kykyä muokata työtapojaan ja ottaa enemmän itse vastuuta työtehtävistään. Tässä yksilön positiivisen psykologian pääoma voi auttaa (Manka 2011). Tämä vaikuttaa merkittävästi myös esimiehen ja koko työyhteisön toimintaan, koska huomioimalla täysimääräisesti henkilöstössä olevan potentiaalin organisaatio voi saada aikaan merkittävää tulosta ja kilpailuetua työelämässä, kuten kuvio 2 pyrkii esittämään (Avolio 2005).

Aiempi tutkimuskirjallisuus on osoittanut, että psykologisella pääomalla on positiivista vaikutusta työntekijän hyvinvointiin, stressiin, työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen (Avey ym. 2010). Tämän lisäksi psykologisen pääoman on havaittu vaikuttavan myönteisesti työntekijän työsuoritukseen, luovuuteen ja tuottavuuteen (Youssef 2004).

Kokonaisuudessaan, kun tarkastellaan PsyCapin eri ominaisuuksien – itseluottamuksen, optimismin, tavoitteellisuuden ja sinnikyyden – tutkimuksia sekä esimiehillä että työntekijöillä, tuloksista voidaan nostaa esiin seuraavia havaintoja. Ensinnäkin tutkijat ovat tarkastelleet psykologisen pääoman laatua jommankumman osapuolen kannalta ja sitten vertailleet tuloksia ja

sitä, kuinka ne vaikuttavat osapuolten työsuoritukseen (Walumbwa ym. 2010). Toiseksi useat tutkijat ovat ottaneet lähtökohdakseen ympäristön, jossa henkilöstö toimii, ja arvioineet sen vaikutusta esimiehen ja työntekijän psykologiseen pääomaan ja sen kehittymiseen (Luthans, Youssef & Avolio 2007b).

Kolmanneksi näyttää siltä, että vain pieni osa aiemmasta tutkimuksesta on keskittynyt kahdenvälisessä toiminnassa tai ryhmätasolla tapahtuvien asioiden ja tehtävien analysointiin. Lopuksi tutkimukset osoittavat, että psykologisen pääoman eri osatekijät voivat parantaa työntekijän suoritusta yksilötasolla. Työntekijän psykologista pääomaa voi tukea sellainen esimies, jolla on myös riittävä psykologinen pääoma (Hannah ym. 2008).

Tässä artikkelissa tutkija tarkastelee psykologista pääomaa korkeakouluympäristössä, jota ei ole juurikaan aiemmin tutkittu. Psykologinen pääoma on alusta asti linkittynyt vahvasti johtamiskirjallisuuteen ja siellä etenkin niin sanottuun integratiiviseen lähestymistapaan. Tämä tarkoittaa autenttista johtajuutta ja transformationaalista sekä transaktionaalista johtajuutta (Gooty ym. 2009). Sen sijaan LMX-teorian ja psykologisen pääoman välinen tutkimus on ollut yllättävän vähäistä (Walumbwa ym. 2011), joten sitä tarvitaan tulevaisuudessa enemmän.

Tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja sen analyysi

Artikkelissa esitettävät tulokset ovat osa laajempaa tapaustutkimusta, jonka tavoitteena on ollut tutkia esimies-alaissuhdetta ja psykologista pääomaa erityisesti alaisen näkökulmasta. Kokonaistutkimuksen kohderyhmänä toimi erään suomalaisen korkeakoulutusorganisaation yksi koulutusyksikkö ja sen koko henkilöstö.

Tutkimuksen yhtenä osatavoitteena oli selvittää, millainen on esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välinen suhde, ja toisaalta arvioida, mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Artikkelissa esitetään haastatteluaineistoon perustuvia tuloksia, jotka vastaavat tähän osatavoitteeseen. Haastatteluaineistona käytettiin kahdeksan työntekijän puolistrukturoitua teemahaastattelua, ja nämä henkilöt haastateltiin kaksi eri kertaa tutkimuksen aikana. Yhteensä haastatteluja tehtiin viisitoista, koska yksi työntekijä ei päässyt osallistumaan toiseen haastattelukertaan.

Molempien kertojen haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen laadullista sisällönanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2012). Sisällönanalyysi tehtiin teoriaohjaavasti ja teoriasidonnaisesti, jolloin luokittelu perustui esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman teoreettiseen viitekehykseen mutta ei suoraan teoriaan. Tutkimuksessa käytettiin siis abduktiivista päättelyä, jossa aineistosta havaituille löydöksille haettiin tulkintojen tueksi teorioista selitystä.

Tutkimuksessa kerätty koko haastatteluaineisto ensin kuunneltiin ja kirjoitettiin tekstiksi. Tämän jälkeen haastattelut luettiin uudestaan ja niiden sisältöihin perehdyttiin tarkemmin. Seuraavaksi aineistosta pelkistettiin olennainen informaatio ja näiden ilmausten avulla havaittiin tutkimustehtävän kannalta olennaiset lausumat. Sitten tutkija pyrki etsimään pelkistetyistä ilmauksista erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Tämä vaihe määriteltiin aineiston ryhmittelyksi, jossa samankaltaiset asiat yhdistettiin alaluokaksi.

Tämän jälkeen aineisto käsitteellistettiin eli alaluokkien avulla empiirisestä aineistosta muodostettiin yläluokkia valmiiden teoreettisten käsitteiden pohjalta. Lopuksi yläluokkien perusteella muodostettiin yhdistävä teoriasidonnainen pääluokka eli teema.

Analyysin jälkeen aineistosta muodostettiin kaksi pääteemaa: esimies-alaissuhde ja psykologinen pääoma. Esimies-alaissuhteen teemasta valikoitui kaksi yläluokkaa tarkempaan tulkintaan: esimies-alaissuhteen laatu ja johtajuuskäyttäytyminen. Lisäksi psykologisen pääoman teema muodostui neljästä yläluokasta: itseluottamus, optimismi, tavoitteellisuus ja sinnikkyys. Näitä teemoja ja yläluokkia esitetään seuraavassa kappaleessa.

Tulokset

Seuraavaksi haastattelulainauksen avulla kuvataan, miten työntekijät kokevat esimies-alaisuuden (johtajuuskäyttäytyminen ja esimies-alaisuuden laatu) ja psykologisen pääoman (itseluottamus, optimismi, tavoitteellisuus, sinnikkyys) välisen suhteen ja sen merkityksen työssään. Haastattelukatkelmien havainnollistavat myös, mitä ja miten työntekijät kertovat esimies-alaisuudesta ja psykologisesta pääomasta korkeakouluympäristössä.

Johtajuuskäyttäytyminen

Esimies-alaisuuden teemasta valikoitui ensimmäiseksi johtajuuskäyttäytymisen yläluokka. Yleisesti johtajuuskäyttäytyminen liittyy esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen, jossa esimies vaikuttaa, motivoi ja tukee työntekijää pääsemään työssään tehokkaasti ja onnistuneesti tuloksiin, jotka tukevat myös työnantajan tavoitteita (Yukl 2002). Haastatteluaineiston perusteella havaittiin, että työntekijät kokevat tämän prosessin monella tavalla ja reagoivat siihen yksilöllisesti. Seuraava erään työntekijän haastattelukatkelma on tästä hyvä esimerkki.

Haastateltava GG:

Se tieto on enemmän muodollista tietoa mitä mä saan, et se on enemmän näitä strategioita tai näitä. Mutta sitte tätä niin kutsuttua epämuodollista, nii siitä tulee hirveen vähä. Se että jos se on epävarma jotenki se tieto, nii siitä ei tule.

Toinen työntekijä kokee johtajuuskäyttäytymisen puolestaan hieman toisella tavalla.

EE: Mun mielestä aika tasapuolinen, hän on helposti lähestyttävä... ja tavallaan niinku tällanen demokraattinen että tavallaan myöskin paljo kyselee meidän mielipiteitä yhdessä, se että millon on mahdollista päättää yhdessä ellei se ole sit se ylhäältä annettu käsky.

Kun tarkasteltiin johtajuuskäyttäytymistä koko haastatteluaineiston perusteella, havaittiin sekä transformationaalista että transaktionaalista johtamista. Käytännössä transformationaalinen johtaminen ilmeni haastatteluiden perusteella siten, että esimies luottaa työntekijöihin ja antaa heille vastuuta. Toisaalta välillä johtaja myös organisoii työntekijöiden toimintaa, määrittää heille työtehtäviä ja seuraa muodollisia ohjeita, jolloin johtajuuskäyttäytyminen koettiin transaktionaaliseksi.

Esimies-alaisuuden laatu

Toinen esimies-alaisuuden teemasta löydetty yläluokka oli esimies-alaisuuden laatu. Suhteen laadulla tarkoitetaan sen arviointia, onko suhde korkea- vai matalatasoinen. Korkeatasoisessa suhteessa molemmat osapuolet vaikuttavat myönteisesti suhteeseen ja se on toimiva. Sen sijaan matalatasoisessa suhteessa vuorovaikutus on rajoittunutta ja tehdään vain välttämätön.

Tulokset osoittivat, että enemmän kuin puolet haastatelluista koki suhteen olevan melko korkealla tasolla.

AA: Se on meillä vastavuoronen, että minä rohkasen kyllä lähiesimiestä ja kannustan ja tuen ja hän tukee kyllä niinku kanssa. Et hän kyllä niinku luottaa ihan täysin.

FF: Esimies erityisesti on sellanen, että vaikka hällä ois kiire niin kyllä se ovi on auki ja sinne voi mennä pistäytymään, et ei koskaa oo sanonu, että nyt et voi tulla. Ja sit silleen kun on jotain tehnyt, niin sitten saa palautetta, esimieheltä, että hienosti hoidettu.

Nämä yllä esitetyt lainaukset kuvaavat sitä, että työntekijä kokee tarvitsevänsä tukea esimieheltään, mutta toisaalta myös työntekijällä on vastuu vastavuoroisuudesta ja sitä kautta suhteen toimivuudesta. Tosin sanoen työntekijöiden oma aktiivisuus ja itseohjautuvuus vaikuttavat merkittävästi esimies-alaissuhteen laatuun.

Lisäksi haastatteluiden perusteella huomattiin, että avoin vuorovaikutus oli keskeinen korkeatasoisen suhteen tekijä. Sen sijaan ne haastatellut, jotka kokivat suhteen olevan matalatasoinen, toivat esiin muun muassa liian vähäisen vuorovaikutuksen, epäselvän ohjauksen ja hallinnollisen johtamistyylin.

Esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välinen suhde

Kaikki haastateltavat työntekijät tunnistivat, että toimiva esimies-alaissuhde vaikuttaa heidän yksilöllisiin psykologisiin voimavaroihinsa. Haastattelut osoittivat esimies-alaissuhteen laadun joko parantavan tai heikentävän työntekijän psykologista pääomaa (Murphy & Ensher 1999). Osa työntekijöistä kertoi esimies-alaissuhteen myönteisen vaikutusmekanismin psykologiseen pääomaan syntyvän yhteisessä vuorovaikutuksessa, jossa molemmat osapuolet toimivat rakentavasti ja tukevat toistensa kehittymistä, työtavoitteita ja työhyvinvointia.

Seuraavat haastattelukatkkelmat kuvaavat, kuinka johtajuuskäyttäytyminen ja esimies-alaissuhteen laatu vaikuttavat työntekijöiden ensimmäiseen psykologisen pääoman osatekijään eli itseluottamukseen.

BB: Kyllä mun mielestä johtaminen sillä tavalla hyvää että kun me tietään että mitä meidän pitää tehdä ja sitten toisaalta että pitää niitä asioita aina niinku tietyn asijärjestyksen mukaan viedä eteenpäin.

EE: Se motivaatio tulee kuitenkin tavallaan tällästä jokaisen asiantuntevuutta esimies arvostaa ja tuo sitä esiin. Ja sit myöskin kannustava vaikka on vaikeitakin asioita niin kuitenkin lähtee näihin juttuihin mukaan.

Nämä lainaukset kertovat, kuinka esimies-alaissuhde voi vaikuttaa yksilön luottamukseen ja motivaatioon. Niiden avulla yksilö pystyy onnistuneesti suoriutumaan työtehtävistään. Ilmaukset korostavat esimiehen myönteistä tapaa motivoida ja kannustaa työntekijää hyödyntämään osaamistaan ja asiantuntemustaan mahdollisimman hyvin työssään. Lisäksi katkelmat kuvaavat, miten johtajuudella on positiivista vaikutusta työntekijän sinnikkyuteen ja itsearviointiin erilaisissa työtilanteissa (Luthans, Youssef & Avorio 2007a). Tulokset osoittivat myös sen, että kun työntekijöillä oli mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa työasioista, heidän itseluottamuksensa parani, mikä puolestaan vaikutti myönteisesti vaativista työtehtävistä suoriutumiseen.

Toisaalta haastatteluaineisto osoitti, että osa työntekijöistä hyödynsi vain osin itseluottamuksen potentiaaliaan. Tämä johtui todennäköisesti siitä, että heidän toimintansa esimiehen kanssa oli joko transaktionaalista tai transformationaalista, mutta ei molempia lähestymistapoja hyödyntävää (Hannah ym. 2008).

Seuraavat työntekijöiden haastattelukatkelmat kuvaavat, miten johtajuuskäyttäytyminen ja esimies-alaissuhteen laatu vaikuttavat työntekijöiden psykologisen pääoman toiseen osatekijään eli optimismiin.

AA: Esimies voi vaikuttaa sillä tavalla että luottaa siihen työntekijään, kuuntelee ja, tota pystyy niinkun kannustaan ja motivoimaan siis löytämään niitä voimavaroja ihmisestä.

FF: Ja sitten vuorovaikutustaidot... se että esimies ehdottaa että voisko asiaa tarkastella tästä näkökulmasta. Mutta sitten et osaa myös katsoa itse niitä positiivisia puolia ja osaa kääntää sen asian toiseen suuntaa, et se toinen näkökanta siihen asiaan.

Nämä optimismiin liittyvät lainaukset osoittavat, että johtajuuskäyttäytyminen voi vaikuttaa työntekijän luottamukseen ja innostukseen tehdä työtään. Lisäksi se luo myönteisiä edellytyksiä selviytyä näistä tehtävistä onnistuneesti. Samoin haastattelukatkemat korostavat sellaista esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta, jossa johtajuuskäyttäytymisen avulla yksilöt voivat nähdä uusia mahdollisuuksia tehdä työtään.

Lainaukset kuvaavat myös sellaista yhteistyötä esimiehen kanssa, joka tukee ja vahvistaa työntekijöitä tekemään itsenäisesti yksilöllisiä ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja (Luthans, Youssef & Avolio 2007b). Tästä hyvänä esimerkkinä oli se, että työntekijät olivat hyvin luottavaisia työskennellessään tutussa opetustehtävässään. Sen sijaan toimiessaan tutkimus- ja kehitystehtävissä työntekijät olivat epävarmoja osaamisestaan ja hakivat enemmän tukea esimieheltään näiden tehtävien hoitamiseen.

Seuraavaksi esitetään haastattelulainauksia siitä, miten esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa työntekijöiden psykologisen pääoman kolmanteen osatekijään eli tavoitteellisuuteen.

DD: Mut kyllä musta periaatteessa on monet asiat on organisoitu ihan ja työnjakoa on tehty ja vastuualueet on selvitetty ja kuka vastaa mistäkin. Et meillähän melkeen jokaisella on jotakin vastattavaa ja useimmilla on sitten montakin aluetta.

GG: Sen keskustelun kautta ja sitten niinku tavallaan, et keskustellaan siitä mitä me yhdessä voidaan tehdä ja asetetaan tavoitteita esimerkiksi, että mitä me tehdään yhdessä.

Edellä esitetyt lainaukset osoittavat työntekijöiden arvostavan esimiehen tehokasta suunnittelua ja hänen tyyliään johtaa ja seurata sekä yksilötason että organisaatiotason tavoitteita. Lisäksi katkelmat kuvaavat, miten esimies pystyy hyödyntämään työntekijän osaamista, taitoja ja kapasiteettia tukeakseen työntekijää tavoitteiden asettamisessa ja saavuttamisessa. Näin ollen johtajuudella on myönteistä vaikutusta työntekijän omaan ajatteluun ja autonomiaan sekä toiveikkouteen saavuttaa työtavoitteet (Luthans, Youssef & Avolio 2007a).

Haastattelut osoittivat, että kun työntekijät itse asettavat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, he hakevat niiden saavuttamiseen erilaisia ja onnistuneita ratkaisuja. Toisaalta tavoitteiden asettaminen oli osaltaan riippuvaista esimiehen näkemyksistä. Tämä johtajuuskäyttäytyminen aiheutti välillä ristiriitaisia näkemyksiä työntekijän ja esimiehen välille, jolloin työntekijät kokivat ajoittain haasteelliseksi selviytyä heille yhteisesti asetetuista tehtävistä ja tavoitteista.

Lopuksi esitetään haastattelulainauksia siitä, miten esimies-alaisuuden laatu vaikuttaa työntekijöiden psykologisen pääoman neljänteen osatekijään eli sinnikkyYTEEN.

CC: No, vois kai sillä lailla kehittyä että ehkä voisin olla kuuntelevampi, tai kyllä mä kuuntelen. Mut ehkä sitten nähdä myös sen johdonkin kanta.

HH: Mut se kun on asioita niin saan hänet (esimies) kiinni ja vaikka se aika on lyhytkin niin tuota voidaan keskustella ne oleelliset asiat, jotta omat työt taas etenee. Ja sitten et esimies kuuntelee, antaa palautetta, antaa vastuuta ja vapautta toimia.

Yllä esitetyt katkelmat sinnikkyyydestä osoittavat, että työntekijät korostavat esimiehen keskeistä roolia olla tukemassa, kannustamassa ja vahvistamassa heitä hyödyntämään energiaansa ja resurssejaan haastavissa ja vaativissa työtehtävissä. Lisäksi lainaukset nostavat esiin esimiehen kanssa tapahtuvan sujuvan ja tehokkaan vuorovaikutuksen, joka mahdollistaa työntekijälle mielekkäämmän ja luottavaisemman työskentelyn (Luthans, Youssef & Avolio 2007a).

Toisin sanoen tukemalla työntekijöitään esimiehet mahdollistavat työntekijöille paremman uskon omiin kykyihinsä ja luottamuksen selviytyä haastavistakin työtilanteista. Nämä lainaukset korostavat myös osallisuutta tai tehtävien delegointia johtajuustilanteissa, mikä lisää työntekijöiden omatoimisuutta ja vastuunottoa vaativissa työtilanteissa ja -asioissa.

Käytännössä tämä ilmeni siten, että työntekijät kokivat sinnikkyuden ilmenevän myönteisesti työtaidoissaan, muun muassa ongelmaratkaisutilanteissa ja uusissa työtilanteissa. Näin ollen suurin osa työntekijöistä uskoi itsellään olevan riittävästi kykyä ja osaamista ratkaista haasteellisia työtehtäviä ja oppia myös näistä tilanteista tulevaisuuden varalle.

Johtopäätökset

Tämän tapaustutkimuksen aineiston perusteella voidaan todeta, että esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välillä on merkityksellinen suhde. Tulos antaa empiiristä tukea sille, että toimiva esimies-alaissuhde voi vahvistaa yksilön psykologista pääomaa. Lisäksi tulos viittaa siihen, että esimies-alaissuhteen laatu voi parantua, koska psykologisen pääoman osatekijät vaikuttavat esimies-alaissuhteeseen tutkimuksen kohteena olleilla korkeakouluyksikön työntekijöillä (Schyns ym. 2005).

Tulokset osoittivat myös, että työntekijät olivat luottavaisia ja tavoitteellisia sellaisissa työtehtävissä, jotka olivat heille tuttuja, kuten opetustyö. Sen sijaan uudemmat työtehtävät, kuten tutkimus- ja kehitystyö, olivat osa-alueita, joissa haastatellut työntekijät olivat selvästi epävarmempia ja vähemmän tavoitteellisia. Tämän aineiston perusteella näytti myös siltä, että työntekijät olivat vahvasti sitoutuneita työn tekemiseen. Näihin asioihin esimies-alaissuhteella koettiin olevan vaikutusta.

Tässä tutkimuksessa havaittu yhteys psykologisen pääoman eri osatekijöiden ja esimies-alaissuhteen välillä on kiinnostava ja tuore lisäys kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen (Story ym. 2013). Psykologisen pääoman avulla voidaan saada lisätietoa monimutkaisesta esimies-alaissuhteen prosessista ja sen vaikutuksista työhön.

Yleisesti havainto esimies-alaissuhteen ja psykologisen pääoman välisestä suhteesta korkeakouluorganisaatiossa voi liittyä ketteriin organisaatioihin (Hamel & Breen 2007), joissa on halua toimia yhdessä ja osallistavasti. Vahvistamalla yhteistyötä muun muassa työntekijöiden ja esimiesten välillä korkeakouluorganisaatiossa voidaan tukea henkilöstön osaamista ja yhteisten tavoitteiden asettamista sekä parantaa heidän ongelmanratkaisukykyään. Toisin sanoen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja osallistavaan toimintaan perustuva johtaminen organisaatiossa on parempi vaihtoehto kuin pelkästään perinteiseen johtamiseen perustava organisaatio (Bryan & Joyce 2007).

Yksi tutkimuksen johtopäätös on se, että kun työntekijän psykologisen pääoman resurssit ovat liittyneenä vahvasti työntekoon eri olosuhteissa, työntekijä on hyvin todennäköisesti valmis käyttämään enemmän aikaansa ja panostaan tukeakseen esimiestään ja työkavereitaan (Hannah, Woolfolk & Lord 2009). Toinen tutkimuksen johtopäätös liittyy siihen, että kun vahvistetaan työntekijöiden psykologisen pääoman osatekijöitä, voidaan saada aikaan korkeatasoisempi esimies-alaissuhde. Tällä puolestaan on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Toisaalta tulokset osoittivat, että vahvistamalla esimies-alaissuhdetta on mahdollista tukea työntekijän psykologista pääomaa, joka puolestaan voi myös johtaa parempaan työsuoritukseen.

Lopuksi voidaan todeta, että artikkeli pyrki laajentamaan esimies-alaissuhteen teoriaan liittyviä tekijöitä psykologisen pääoman muodossa. Toisaalta, vaikka tässä tutkimuksessa havaittiin näiden kahden teorian välillä yhteys, tulevaisuudessa olisi hyvä selvittää tarkemmin, mikä on psykologisen pääoman rooli ja vaikutus esimies-alaissuhteessa. Toisin sanoen, voisiko psykologinen pääoma olla mahdollisesti edeltävä tekijä esimies-alaissuhteessa vai kenties suhteen seurausvaikutus tai olisiko

psykologisella pääomalla niin sanottu välittäjärooli esimies-alaisuuteeseen liittyvien tekijöiden mallissa (Dulebohn ym. 2012)?

Kirjallisuus

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010) Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (1), 17–28.
- Avolio, B. J. (2005) The chief integrative leader: Moving to the next economy's HR leader. Teoksessa M. Losey, S. Meisenger & D. Ulrich (toim.) *The Future of Human Resource Management: 63 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. Washington, DC: Society of Human Resource Management, 95–102.
- Bolden, R., Petrov, G. & Gosling, J. (2009) Distributed leadership in higher education rhetoric and reality. *Educational Management Administration Leadership*, 37 (2), 257–277.
- Bryan, L. L. & Joyce, C. L. I. (2007) *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st century organization*. New York, McKinsey: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Coleman, A. (2011) Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (3) 296–316.
- Collinson, D. (2006) Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly Volume* 17 (2), 179–189.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012) A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management* 38 (6), 1715–1759.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. & Gardner, W. L. (2009) Balance in leader and follower perceptions of leader–member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly* 20, 452–465.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. & Snow, D. B. (2009) In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 15 (4), 353–367.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6 (2), 219–247.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007) *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F. & Harms, P. D. (2008) Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly* 19, 669–692.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L. & Lord, R. G. (2009) Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior* 30 (2), 269–290.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. & Chaudhry, A. (2009) LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly* 20, 517–534.
- Luthans, F. (2002) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16 (1), 57–72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010) The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly* 21, 41–67.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009) The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 30, 291–307.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a) *Psychological capital, developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. F. & Avolio, B. (2007b) *Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior*. Teoksessa D. L. Nelson & C. L. Cooper (toim.) *Positive Organizational Behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage, 9–24.
- Manka, M-L. (2011) *Työnilo*. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001) Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 697–708.

- Murphy, S. & Ensher, E. (1999) The effects of leaders and subordinate characteristics in the development of leader–member exchange quality. *Journal of Applied Social Psychology* 29, 1371–1394.
- Norvapalo, K. (2014) The Quality and Development of the Leader-follower Relationship and Psychological Capital: A Longitudinal Case Study in a Higher Education Context. Doctoral dissertation. University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 144. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. & Blank, H. (2005) Comparing antecedents and consequences of leader–member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (1), 1–22.
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E. & Bovaird, J. (2013) Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *The International Journal of Human Resource Management* 24 (13), 2534–2553. DOI: 10.1080/09585192.2012.744338.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2012) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Youssef, C. M. (2004) Resilience Development of Organizations, Leaders and Employees: Multilevel Theory Building and Individual-level, Path-analytical Empirical Testing. Doctoral dissertation. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska–Lincoln.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011) Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior* 32, 4–24.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. 5. painos. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Työtarjousten lisäys 2014 – politiikkamuutos henkilöasiakkaiden ja rekrytoinnin kannalta

Heikki Räisänen

Työ- ja elinkeinoministeriö

.....

Abstrakti

Hallitus päätti rakennepaketissaan vuonna 2013 lisätä työtarjouksia. Uudistus tuli voimaan vuoden 2014 alussa. Tässä analysoidaan politiikkamuutoksen toteutumista ja vaikutuksia. Aineistoina ovat vuoden 2012 alusta vuoden 2014 huhtikuun loppuun asti ulottuvat työ- ja elinkeinoministeriön mikroaineistot avoimista työpaikoista ja työttömistä työnhakijoista. Analyysissa käytetään kuvailevia tilastomenetelmiä sekä eloonjäämisanalyysia. Vaikka työtarjousten käyttö on lisääntynyt merkittävästi vuonna 2014, vuodesta 2012 lähtien 78 % henkilöasiakkaista ei ole saanut työtarjousta TE-toimistolta. Työtarjousten tehokkuus työpaikan täytössä on säilynyt lähes ennallaan ja suhteellinen tehokkuus on kasvanut. Tehokkuusero muuten täytettyyn työpaikkaan on jopa 60 prosenttiyksikköä. Työtarjouksia annetaan eniten nuorille, mutta aiempaa enemmän myös varttuneille työnhakijoille. Työtarjouksia annetaan myös pitkällä työttömyyden kestoilla. Vaikutus työttömyyden ja työnhaun kestoihin on alustavien tulosten mukaan myönteinen etenkin nuorilla. Työtarjouksen saaneilla on viimeisimmän työttömyyden kesto ollut yleensä lyhyempi kuin niillä, jotka eivät ole työtarjousta saaneet. Kokonaisarvio on, että rakennepakettiin sisältyvä työtarjousten lisäys on toteutettu vuoden 2014 alkukuukausina suunnitellulla tavoin, samalla työtarjousten tehokkuus työpaikan täytössä on suhteellisesti kasvanut ja myös henkilöasiakkaiden työttömyyteen havaitaan lyhentävää vaikutusta nuorilla.

Avainsanat: työtarjous, rekrytointi, työttömyys, kesto, vaikutus

Johdanto

Työtarjousten vaikutusten arviointi ja rekrytoinnin teoria

OECD:n (2014, 96, 103) mukaan työttömyysriski oli Suomessa on kansainvälisesti suhteellisen korkea vuoden 2010 tilanteessa. Aiemmin on empiirisesti havaittu uusien työpaikkojen luomisen olleen Suomessa kansainvälisesti melko voimakasta jaksolla 1997–2004 ja vastaavasti tuhoutuminen suhteellisen vähäistä (OECD 2009, 133). Rekrytointitutkimus käsittelee juuri näitä ilmiöitä, mutta sen käsitemaailma on myös muutoksessa: perinteistä kohtaantofunktion estimointia, jossa työttömät työnhakijat ja avoimet työpaikat ovat panoksia ja uudet työsuhteet tuotoksia, on kutsuttu tuon kysynnän ja tarjonnan yhteensovituksen yksityiskohtien heikon tuntemuksen vuoksi mustaksi laatikoksi (Petrangolo & Pissarides 2001, 424). Vähintäänkin kohtaantofunktio on osittainen, ellei jopa virheellinen relaatio (Farm 2011). Tuskinpa monikaan työnantaja on erikoistunut työttömien työnhakijoiden rekrytointiin. Toisaalta uudempi rekrytointitutkimus on haastanut avoimen työpaikan käsitteen merkityksen rekrytoinnissa. Nyt katsotaan, että rekrytointi voi tapahtua myös välittömästi, ilman

avointa työpaikkaa (Noll, Heckmann & Rebien 2009; Farm 2009). Farm (2011) katsoo myös, että kohtaantofunktio on harhaanjohtava relaatio, koska vakanssivaranto ei määritä rekrytointia, vaan rekrytointivirta määrittää vakanssien määrän. Yritykset luovatkin hänen mukaansa vakansseja yhdessä mielessä (rekrytointiprosessit) välttääkseen vakansseja toisessa mielessä (täyttämättömät tehtävät). Uudempi rekrytointitutkimus asettaa haasteita ainakin julkiselle työvoimapalvelulle, jonka on hankala toimia ilman työnantajan ilmoittamaa avointa työpaikkaa.

OECD:n tietojen perusteella työvoiman uudelleenallokaatio on laajaa, ja on selvää, että se ylittää nettotyöllisyyden muutokset. Joka vuosi keskimäärin 20 % työpaikoista luodaan ja/tai tuhoutuu ja noin kolmannes kaikista työntekijöistä rekrytoidaan ja/tai eroaa (OECD 2009, 119). Sekä työpaikkojen että työntekijöiden uudelleenallokaatio on kasvualoilla muita suurempaa ja se on palvelualoilla suurempaa kuin teollisuudessa. Ilmakunnas ja Maliranta (2008) huomauttavat, että työpaikkojen synnyllä tarkoitetaan yritys- tai mieluummin toimipaikkatasolla havaittujen nettolisäysten summaa esimerkiksi vuoden aikavälillä. He ovat kehittäneet alan käsitteitä ja empiirisesti soveltaneet niitä Suomeen. Uusien työpaikkojen, vaihtuvuuden ja poistuman rekrytointiprosesseja on aiemmin Suomessa tutkittu vain vähän (vrt. Räisänen 2011; Koponen 2013; Koponen & Räisänen 2013). Enemmän tiedetään avointen työpaikkojen ja rekrytointiprosessien tehokkuudesta (Alatalo, Räisänen & Tuomaala 2010; Räisänen 2006). Viimeaikaisessa rekrytointitutkimuksessa on tarkasteltu myös etsintäkäyttäytymistä sekä työnantajien että työnhakijoiden kannalta ja myös teknologian ja sanktioiden merkitystä on tutkittu (Busk 2014).

Työtarjousten vaikutukset työnantajien näkökulmasta

Tässä osuudessa replikoidaan TEM-analyysin 54/2013 (Räisänen 2013) tarkasteluja vuosien 2013 ja 2014 tammi-huhtikuun työpaikka-aineistoilla. Näin voidaan arvioida, toteutuiko työtarjousten lisäämistä koskeva politiikkamuutos (TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset 2013) työnantajien työvoiman hankinnassa ja mikä sen vaikutus oli. Poliittikkamuutoksesta on aiemmin laadittu tilastaselvitys (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014), mutta ei varsinaista analyysia. Kaikkiaan tässä käytetyssä työpaikka-aineistossa on yli 1,2 miljoonan avoimen työpaikan tiedot.

Taulukko 1. Työtarjoukset ja työpaikkailmoitukset vv. 2012–1–4/2014

vuosi	työpaikka-ilmoitusten määrä	ilmoituksissa työpaikkoja yht.	työpaikkoja keskimäärin / tp. ilmoitus	työpaikkojen määrän keskihajonta	työtarjousten määrä ¹	työtarjouksia keskimäärin / tp. ilmoitus	työtarjousten määrän keskihajonta
2012	279 253	539 819	1,9	6,2	237 636	0,9	3,2
2013	252 260	494 205	2,0	6,4	189 052	0,8	2,7
1–4 / 2014	97 899	220 823	2,3	9,1	114 368	1,2	5,2

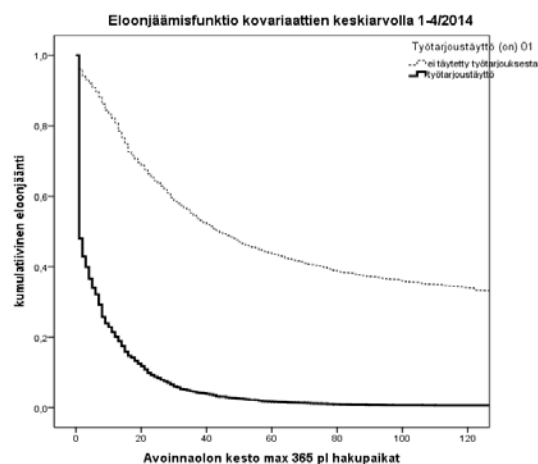
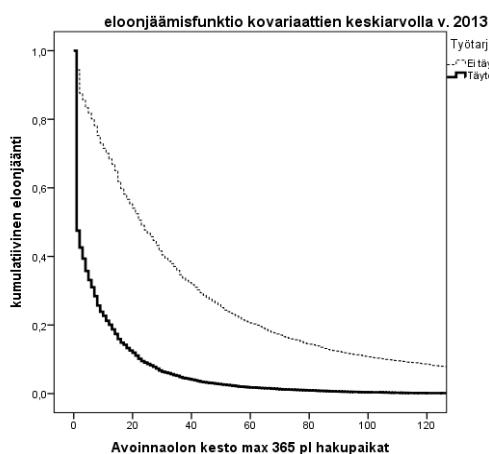
Työpaikkavolyymi julkisessa työnvälityksessä laski vuodesta 2012 vuoteen 2013 melko selvästi, noin 92 prosenttiin edellisen vuoden tasosta. Työtarjousten volyymi laski kuitenkin

¹ Työtarjousten määrää eri vuosina ei voi tässä summata yhteen, koska luku kuvaa kunakin vuonna avoinna olleisiin paikkoihin tehtyjä työtarjouksia, jolloin esimerkiksi vuodenvaihteen yli avoinna ollut paikka työtarjouksineen on mukana kummankin vuoden luvuissa.

noin 80 prosenttiin edellisen vuoden tasosta. Kun vuonna 2012 työtarjouksia tehtiin 0,85 työpaikkailmoitusta kohti, vuonna 2013 luku laski 0,75:een. Avointen työpaikkojen määrä ilmoitusta kohden oli vajaat kaksi kumpanakin vuonna. Vuoden 2014 ensimmäisellä vuosikolmanneksella on tapahtunut selkeä työtarjousten käytön kasvu. Tarjouksia on tehty jo huhtikuun loppuun mennessä 60 % koko edellisen vuoden volyymiin verrattuna. Työtarjoukset työpaikkailmoitusta kohden ovat kasvaneet lähes 1,2:een, samalla työpaikkojen määrä ilmoitusta kohden on noussut liki 2,3:een.

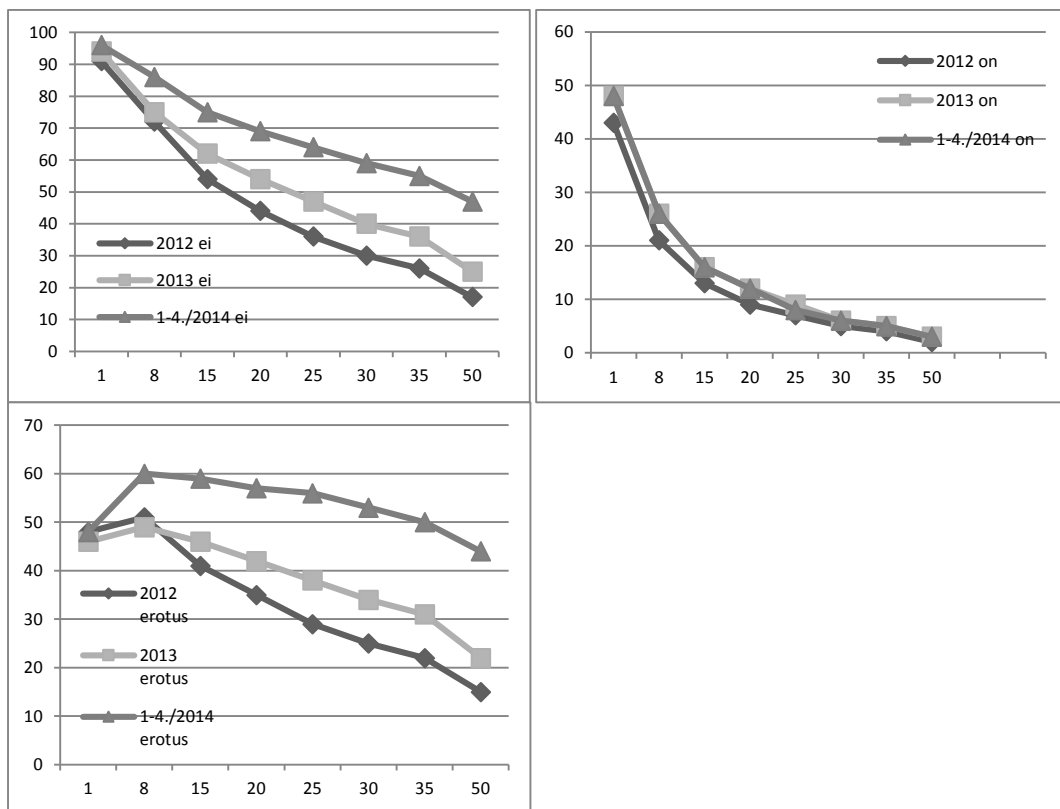
Taulukko 2. Coxin regressio, työtarjouksen täyttö kerrostumamuuttujana, hakupaikat pl., työtarjouksesta täytön tehokkuusero muutoin täytettyihin paikkoihin nähden, %-yksikköä

kesto, päivää	2012	2013	1–4/2014
1	48	46	48
8	51	49	60
15	41	46	59
20	35	42	57
25	29	38	56
30	25	34	53
35	22	31	50
50	15	22	44



Kuvio 1, a–b. Avoinna olon keston eloonjäämiskäyrät v. 2013 ja 1–4/2014, hakupaikat pl.

Työtarjouksesta täytön tehokkuusero muutoin täytettyihin paikkoihin verrattuna on kasvanut vuoden 2013 ja erityisesti vuoden 2014 alussa. Tilanne johtuu siitä, että muutoin kuin työtarjouksella täytettyjen paikkojen avoinna olot ovat selvästi pitkittyneet. Työtarjouksesta täytön eloonjäämiskäyrien perusteella tehokkuus on vuonna 2013 ja 1-4/2014 aiempaa heikompi vuotta 2012 nähden, mutta vain hyvin lievästi. Muissa kuin hakuajallisissa paikoissa työtarjouksen käyttö tuottaa paikan täytössä aiempaa suuremman tehokkuushyödyn. Joka tapauksessa vuoden 2014 alussa selvästi lisääntynyt työtarjousten käyttö ei ole heikentänyt työtarjouksesta täytön tehokkuutta.

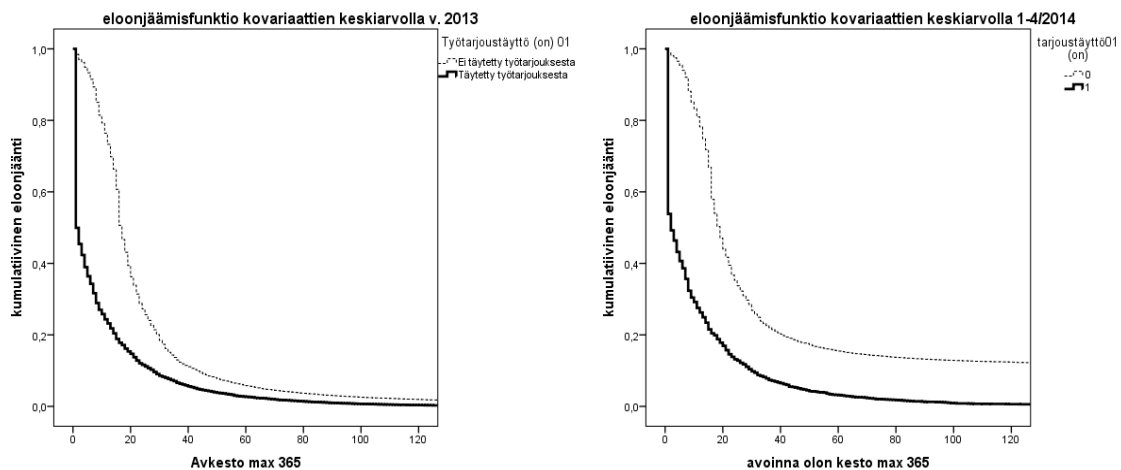


Kuvio 2, a–c. Muutoin (a, vasen) ja työtarjouksesta täytettyjen (b, oikea) työpaikkojen avoinna olon eloonjäämiskäyrä sekä näiden välinen tehokkuusero (c, vasen alh.) v. 2012–1–4/2014, valikoidut kestopisteet 1–50 päivää, hakupaikat pl.

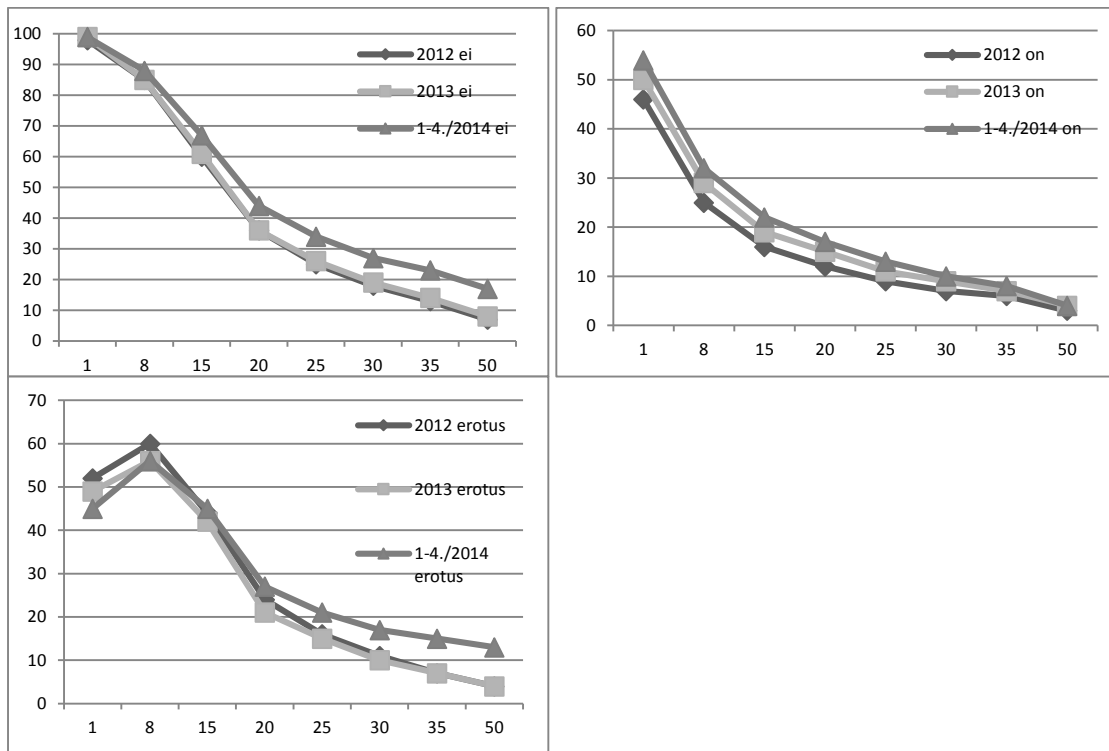
Taulukko 3. Coxin regressio, työtarjouksen täyttö kerrostumamuuttujana, kaikki paikat, työtarjouksesta täytön tehokkuusero muutoin täytettyihin paikkoihin nähden, %-yksikköä

	2012	2013	1–4/2014
1	52	49	45
8	60	56	56
15	44	42	45
20	24	21	27
25	16	15	21
30	11	10	17
35	7	7	15
50	4	4	13

Muuten kuin työtarjouksesta täytettyjen paikkojen avoinna olot ovat pitkittyneet erittäin lievästi vuona 2013 ja selvemmin tammi-huhtikuussa 2014. Vaikka työtarjouksesta täytön eloonjäämiskäyrät osoittavat myös tarjoustäytön tehokkuuden heikentyneen, on tehokkuusero tarjouksesta täytetyissä paikoissa heikentynyt vuonna 2013 lukuun ottamatta yli kuukauden avoinna olleita paikkoja, mutta parantunut tammi-huhtikuussa 2014 kahteen edellisen vuoteen nähden 15 päivän kestoista ylöspäin. Myös tämä kaikilla paikoilla tehty analyysi osoittaa, että työtarjouksesta täytön tehokkuusero muihin täyttötapoihin nähden on edelleen huomattava kaikilla kestoilla ja on suhteellisesti jopa parantunut pitempään avoinna olleissa paikoissa.



Kuvio 3, a–b. Avoinna olon eloonjäämiskäyrät v. 2013 ja 1–4/2014, kaikki paikat

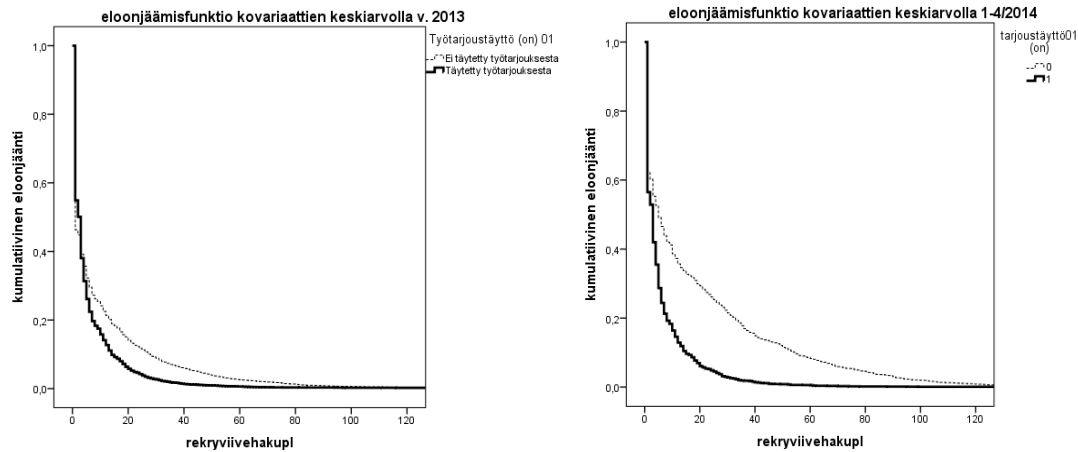


Kuvio 4, a–c. Muutoin (a, vasen) ja työtarjouksesta täytettyjen (b, oikea) työpaikkojen avoinna olon eloonjäämiskäyrä sekä näiden välinen tehokkuusero (c, vasen alh.) v. 2012–1–4/2014, valikoidut kestopisteet 1–50 päivää, kaikki paikat.

Kaikkien paikkojen osalta avoinna olot ovat pidentyneet etenkin tammi-huhtikuussa 2014, eroa aiempaan kahteen vuoteen muodostuu kahden viikon kestosta ylöspäin, kun työtarjousta ei ole käytetty. Kun täyttö on tapahtunut työtarjouksesta, on tehokkuus hieman heikentynyt sekä vuonna 2013 että tammi-huhtikuussa 2014. Vasta noin kuukauden kestoilla eroa aiempiin vuosiin ei enää juuri esiinny. Lopputuloksena työtarjouksesta täytön tehokkuusero muihin täyttötapoihin nähden muodostuu sellaiseksi, että aivan lyhimmillä kestoilla tehokkuusero on kaventunut, mutta kasvanut noin kahdesta viikosta ylöspäin.

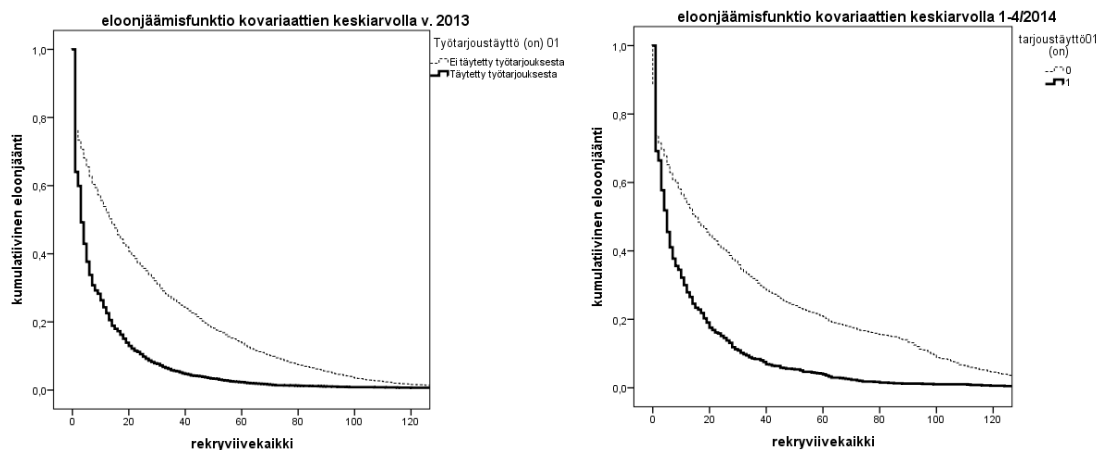
Vaikutus työnantajan osuuteen rekrytoinnissa

Kun tarkastellaan työtarjouksen vaikutusta työnantajan osuuteen eli rekrytointiivieeseen työvoiman hankintaprosessissa, havaitaan tehokkuuseron olevan vuonna 2013 hakupaikat pois lukien varsin rajallinen, enimmillään vain noin 10 prosenttiyksikön tasoinen, mutta tilanne on huomattavasti parantunut tammi-huhtikuussa 2014 ja tehokkuusero kasvanut.



Kuvio 5, a–b. Rekrytointiivieen (työnantajan osuuden) eloonjäämiskäyrät v. 2013 ja 1–4/2014, hakupaikat pl.

Kaikkien paikkojen analyysissa työnantajan osuudessa tehokkuusero on selkeä ja työtarjouksesta täyttö liittyy paljon tehokkaampiin työnantajan prosesseihin kuin muut täyttötavat.



Kuvio 6, a–b. Rekrytointiivieen eloonjäämiskäyrät v. 2013 ja 1-4/2014, kaikki paikat

Työtarjousten vaikutukset työnhakijoiden näkökulmasta

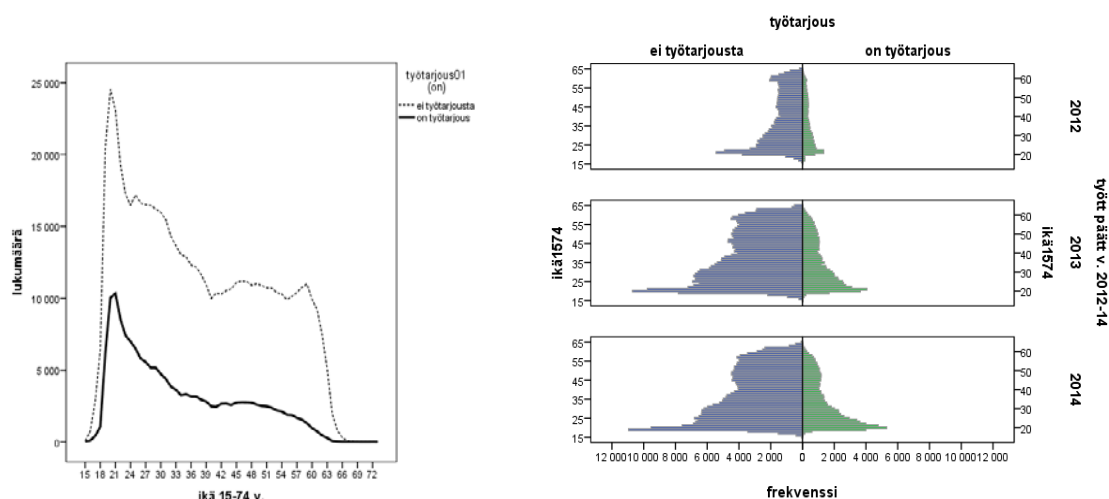
Tässä osuudessa analysoidaan työtarjousten vaikutuksia mikrotasoisella työnhakija-aineistolla. Aineistossa on tiedot 750 000 työnhakijasta. Tavoitteena on tarkastella, toteutuiko politiikkamuutos ja mikä sen vaikutus oli työnhakijoiden työttömyyden keston.

Lähtökohtaisesti vaikutus työnhakijoihin on erilainen kuin avoimiin työpaikkoihin, koska vain yksi työtarjous voi olla lopulta vaikuttava. Yhtä avointa työpaikkaa kohden työtarjouksia voi olla useita, mikä lisää hakijoiden välistä kilpailua työpaikasta ja tehostaa sen täyttöä, mutta hakijoista lopulta vain yksi voi saada paikan ja työtarjous ei lähtökohtaisesti ole vaikuttava muille. Jatkossa tulisi kuitenkin analysoida myös sitä, onko työtarjouksella ulkoisvaikutuksia² muillekin työnhakijoille kuin paikan saaneelle.

a. Työtarjousten kohdentuminen

Huomattava osa, 78 % henkilöasiakkaista ei ole saanut yhtään työtarjousta vuonna 2012–1–4/2014 välisenä aikana. Osalla henkilöasiakkaista työtarjoukset kasautuvat voimakkaasti, enimmillään on annettu yli 80 työtarjousta. Tämän vuoksi henkilöasiakas on saanut periodilla keskimäärin 0,5 työtarjousta. Valtaosa annetaan keskiasteen koulutetuille, mutta myös ylemmän perusasteen suorittaneille annetaan paljon tarjouksia.

Teollisuus sekä terveydenhuolto- ja sosiaalialan työ sekä palvelutyö ja muualla luokittelematon työ ovat ne työnhakijan varsinaiset ammattiryhmät³, joissa annetaan eniten työtarjouksia. Vuosina 2013 ja vuoden 2014 alussa työttömien osuus työtarjousten saajista on supistunut jo liki puoleen. Työssä ja työvoimapalveluissa olevat (työllistetty, koulutuksessa tai työllistymistä edistävässä palvelussa) saavat nyt aiempaa enemmän työtarjouksia.

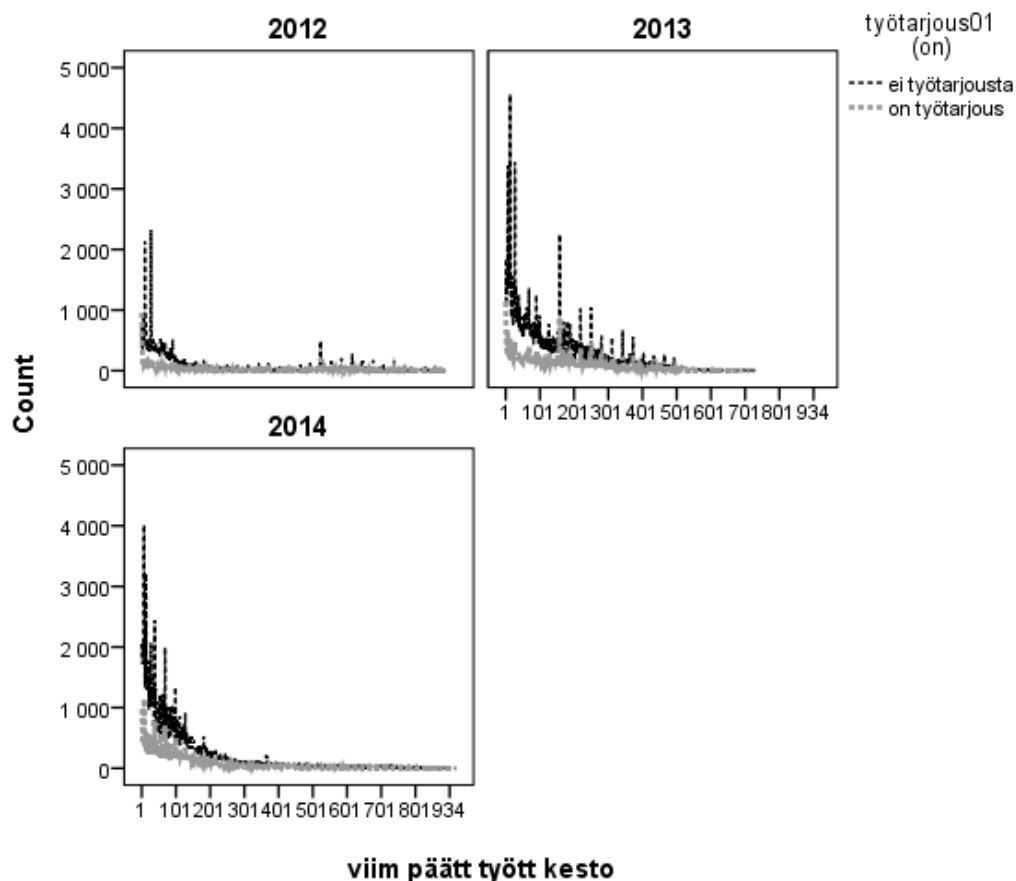


Kuvio 7, a–b. Työtarjoukset työnhakijan iän mukaan ja erikseen vuosina 2012, 2013 sekä 1–4/2014

² Ulkoisvaikutuksella tarkoitetaan yleensä kolmannelle osapuolelle aiheutuvaa vaikutusta. TE-toimiston työtarjous voi vaikuttaa sen saajan toimintaan. Ulkoisvaikutuksena voidaan pitää sitä, jos työtarjouksella on vaikutuksia muiden kuin sen saajien toimintaan. Tällainen voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa työnhakijat havaitsevat TE-toimiston muuttavan työtarjousten käyttöä ja ennakoivat tai sopeuttavat toimintansa sen mukaiseksi, että pian itsekkin saavat työtarjouksia. Jos hakija esimerkiksi arvioi, että voi alkaa saada työtarjouksia epämieluisiin töihin, voi tämä lisätä työnhakuaktiivisuutta.

³ Tässä aineistossa on käytössä Pohjoismainen ammattiluokitus, jonka käyttö päättyi työhallinnossa kesäkuussa 2014.

Oheisesta kuviosta nähdään, että työtarjousten käyttö suhteessa päättäneisiin työttömyysjaksoihin on lisääntynyt sekä vuonna 2013 että erityisesti vuoden 2014 tammi-huhtikuussa. Lisäys on kohdentunut voimakkaasti nuorille ja myös alle 35-vuotiaille aikuisille. Näyttää kuitenkin siltä, että myös varttuneiden työnhakijoiden saamat työtarjoukset olivat kasvussa vuonna 2014.



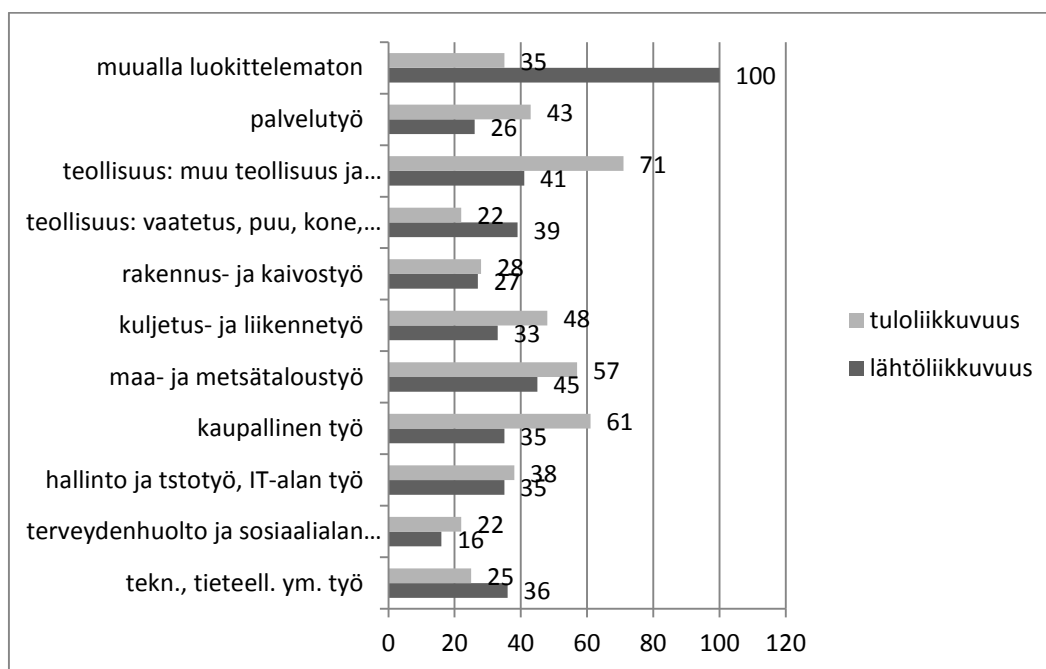
Kuvio 8. Työtarjoukset viimeisen päättäneen työttömyyden keston mukaan v. 2012–1–4/2014

Työtarjouksia on tehty myös hyvin pitkillä työttömyyden kestoilla oleville henkilöille. Tässä tarkastelussa ovat mukana vain ne henkilöt, joiden työttömyys on päättynyt vuosina 2012–2014. Vuonna 2013 pisimmät työttömyyden kestot olivat muita vuosia lyhyempiä, runsaat 700 työttömyyspäivää, kun vuoden 2014 tammi-huhtikuussa työtarjouksia on tehty myös yli 900 päivän työttömyyden kestoilla olleille henkilöille, joiden työttömyys on päättynyt.

b. Työtarjoukset ja alueellinen sekä ammatillinen liikkuvuus

Kun vertaillaan työtarjouksen liittymistä alueelliseen liikkuvuuteen, on aluksi vertailtu hakijan asuinkuntaa ja työtarjouksen työn sijaintikuntaa keskenään. Laskettuna 163 214 työtarjouksesta, on kuntien keskinäinen korrelaatio 0.70 (**), mikä merkitsee sitä, että hieman vajaa puolet työtarjouksen sijaintikunnasta "selittyy" hakijan asuinkunnan avulla. Kuntarajan ylittäminen voi henkilön asuinpaikalla kunnan sisällä sekä kuntakoon perusteella olla selkeää maantieteellistä liikkuvuutta tai olla sitä olematta. Koska maantieteellistä etäisyyttä ei ole käytössä, emme tiedä kuntarajan ylittämisen todellista merkitystä liikkuvuuden kannalta.

Työtarjouksista kaikkiaan 63 703 kpl (39 %) oli tehty hakijan asuinkunnan ulkopuolelle ja 99 511 omaan asuinkuntaan. Tulos vastaa varsin tarkkaan TEM:n työtarjouksia koskevan tilastaselvityksen tuloksia ajalta 1.4.2013–31.3.2014. Varsin kiinnostava on tulos siinä, miten työtarjousten lisääminen ja niiden kohdentuminen työnhakijan omaan asuinkuntaan ja toiseen kuntaan ajoittuvat: lisäykset kohdentuvat vuosina 2013 ja 2014 miltei samassa suhteessa omaan ja muuhun kuntaan.



Kuvio 9. Työtarjous liikkuvuusindikaationa, ulosliikkuvuus hakijan ammatista ja tuloliikkuvuus tarjottuun ammattiin, % pääammattiryhmän työtarjouksista⁴

On luontevaa, että korkeasti koulutettujen ammattiryhmässä lähtöliikkuvuus on tuloliikkuvuutta suurempaa ja työmarkkinoiltaan hyvin tiukoissa terveydenhuolto- ja sosiaalialan töissä tuloliikkuvuus on lähtöliikkuvuutta suurempaa. Erityisesti muuhun teollisuuteen ja varastotyöhön sekä kaupalliseen työhön tehdään työtarjouksia runsaasti muille kuin näiden ammattiryhmien työnhakijoille – sama pätee maa- ja metsätaloustyöhön sekä kuljetus- ja liikennetyöhön. Muualla luokittelemattomassa ryhmässä kaikille tarjotaan töitä muista ammateista. Tuloliikkuvuus koskee joitain yksittäisiä työtarjouksia. On huomattava, että työtarjous on vasta indikaatio mahdollisesta liikkuvuudesta, työnantaja ei aina valitse toisesta ammattiryhmästä tulevaa hakijaa, eikä tämä aina ota tarjottuakaan työtä vastaan. Tässä tarkastellussa mielessä työtarjouksia toiseen pääammattiryhmään voidaan pitää ainakin TE-hallinnon luomana edellytyksenä ammatilliseen liikkuvuuteen. Kannattaa myös huomata, että jo muukin kuin pääammattiryhmien välinen ammatin vaihtuminen voi olla olennaista ammatillista liikkuvuutta.

⁴ Muualla luokittelemattomien ammattien ryhmässä oleville tehdään melko paljon työtarjouksia, aina muista ammattiryhmistä. Henkilöt voivat olla esimerkiksi opiskelijoita, vastavalmistuneita tai ammatin vaihtajia. Tuloliikkuvuus koskee tässä ryhmässä yksittäisiä tapauksia.

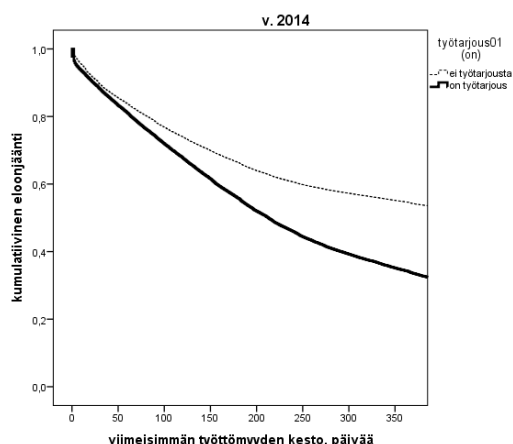
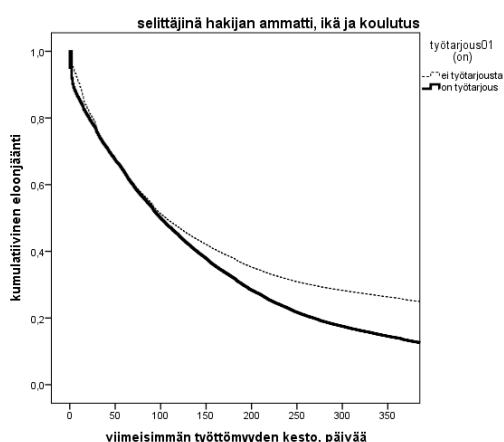
c. Työtarjousten alustava vaikutus

Työtarjous näyttäisi estävän nuorten työttömyyden huomattavaa pitkittymistä suhteessa viimeiseen päättäneeseen työttömyysjaksoon. Sen sijaan 25–64-vuotiailla työtarjous liittyy pitempiin päättäneisiin työttömyysjaksoihin.

Taulukko 4. Työttömyyden keston estimointi v. 2012–1–4/2014, Coxin regressio

Työttömyyden kesto 2012–2014⁵

	B	keskivirhe	Wald	vap.ast.	merkitsevyys	Exp(B)	95,0 % LV Exp(B)	
							alaraja	yläraja
ikä yli 50 (on)	-,168	,004	2240,586	1	,000	,846	,840	,852
koulutus min. keskiaste (on)	,053	,003	228,236	1	,000	1,054	1,047	1,061
hakijan ammatti (ref. luokittelematon)			5292,963	10	,000			
terv.huolto- ja sos.alan työ	,096	,006	283,484	1	,000	1,101	1,089	1,113
hall.tsto ja IT-alan työ	-,108	,006	330,406	1	,000	,898	,887	,908
kaupall. työ	-,125	,006	405,345	1	,000	,882	,872	,893
maa- ja metsätal. työ	,068	,009	54,106	1	,000	1,071	1,052	1,091
kulj. ja liikennetyö	-,047	,008	30,828	1	,000	,954	,938	,970
rakennus- ja kaivostyö	,213	,006	1125,735	1	,000	1,238	1,223	1,253
teoll: vaatetus, kone, puu, sähkö ja maalaustyö	,101	,005	360,674	1	,000	1,106	1,095	1,118
teoll: muu teollisuus ja varastotyö	-,026	,008	10,990	1	,001	,975	,960	,990
palvelutyö	-,114	,006	361,081	1	,000	,893	,882	,903
muualla luokittelematon työ	-,009	,005	3,023	1	,082	,991	,981	1,001



Kuvio 10, a–b. Viimeisimmän työttömyyden keston eloonjäämiskäyrät

⁵ Mallin ominaisuudet: N=554 758, -2log likelihood = 13 007 915,7, khi² = 7703,6, merkitsevyys ***

Kun alustavaa vaikutusta arvioidaan viimeisimmän työttömyyden kestolla ja selittävinä muuttujina ovat hakijan ammatti, ikäryhmä ja koulutustaso, on työtarjouksella yhteyttä työttömyyden lyhyempään keston verrattuna siihen, ettei työnhakija ole saanut työtarjousta. Ero on koko periodilla 2012–2014 olennainen vasta noin kolmen kuukauden työttömyyden kehosta ylöspäin, mutta vuonna 2014 työtarjouksella näyttäisi olevan merkitystä jo lyhyemmälläkin työttömyyden kestoilla.

Varaamana työtarjouksen vaikutuksen tarkastelulle henkilöasiakkaiden osalta on ensinnäkin se, että suoritettut analyysit ovat tässä alustavia. Toisekseen työnhakijalle jollain periodilla tehty työtarjous on pyritty analyysissa kytkemään viimeisimmän työttömyysjakson tai viimeisimmän päättäneen työttömyysjakson keston. Työtarjous on voitu antaa myös jonkun muun kuin viimeisimmän työttömyyden yhteydessä. Aineiston ominaisuudet voivat myös aiheuttaa valikoitumisharhaa.

Päätelmät

Hallituksen asettama tavoite työtarjousten käytön lisäämisestä on toteutunut vuoden 2014 alusta lukien hyvin. Silti huomattava osa työnhakijoista ei ole saanut työtarjousta. Niiden käyttöä on laajennettu olennaisesti myös muihin kuin työttömiin työnhakijoihin.

Epävarmassa taloustilanteessa työpaikkojen avoinna olon kesto on pitkittynyt. Työtarjouksen käyttö on kuitenkin pitänyt avoinna olon ja rekrytoinnin kestot kohtuullisina. Suhteellisesti työtarjouksen vaikutus avoinna olon ja rekrytoinnin keston on parantunut vuonna 2014, vaikka työtarjousten käyttöä on lisätty.

Työnhakijoiden työttömyyden keston analysointi vaatii vielä jatkoanalyysseja ja tuloksiin sisältyy epävarmuutta. Alustavat tulokset kuitenkin osoittavat, että työtarjouksen saaneilla työnhakijoilla työttömyyden kesto näyttäisi olevan lyhyempi kuin niillä, jotka eivät ole työtarjousta saaneet. Erityisesti näin näyttäisi olevan nuorilla sekä alkutyöttömyyden ylittävillä työttömyyden kestoilla. Kun tarkastellaan vain viimeistä päättynyttä työttömyyttä, myönteinen vaikutus havaitaan nuorilla.

Ensitulosten perusteella kokonaisarvio on, että työtarjousten käytön lisääminen on toteutunut ainakin vuoden 2014 alussa jopa yllättävän onnistuneesti. Vaikuttavuus on edelleen hyvä. Tulokset viittaavat siihen, ettei kylläntymisrajaa työtarjousten käytössä ole vielä saavutettu.

Kirjallisuus:

- Alatalo, J., Räisänen, H. & Tuomaala, M. (2010) Työvoiman hankinta taantumassa – julkisen työnvälityksen näkökulma. TEM-analyysseja 26/2010. [online]. <URL: http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/tem_analyysseja/vuosi_2010/tyovoiman_rekrytointi_taanumassa_-_julkisen_tyonvalityksen_nakokulma.105094.xhtml>. Luettu 10.10.2014.
- Busk, H. (2014) Search in the Labour Markets. Empirical Evidence of the Role of Technology and Sanctions. Jyväskylä Studies in Business and Economics 151. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Farm, A. (2009) Unemployment and Vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University, Working paper 8/2009. [online]. <URL: http://www.sofi.su.se/polopoly_fs/1.65003.1323949613!WP09no8.pdf>. Luettu 25.11.2014.
- Farm, A. (2011) Unemployment and Vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Stockholm University, www.sofi.su.se. Luettu 14.10.2013.
- Ilmakunnas, P. & Maliranta, M. (2008); Työpaikka- ja työntekijävirtojen viimeaikainen kehitys Suomen yrityssektorilla. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Koponen, E.-L. (2013) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2012. TEM-analyyseja 50/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL: http://www.tem.fi/files/36670/Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_2012.pdf. Luettu 10.10.2014.
- Koponen, E.-L. & Räisänen, H. (2013) Minne ja miten uudet työpaikat syntyvät? TEM-analyyseja 51/2013. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL: http://www.tem.fi/files/36778/Uudet_tyopaikat.pdf. Luettu 10.10.2014.
- Noll, S., Heckmann, M. & Rebien, M. (2009) Erscheinungsformen und Ausmass ungedeckter Arbeitskräftenachfrage in der Verlaufsperspektive. IAB Forschungsbericht 7/2009. [online]. <URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2009/fb0709.pdf>. Luettu 14.10.2013.
- OECD (2009) How do Industry, Firm and Worker Characteristics Shape Job and Worker Flows? Teoksessa OECD Employment Outlook, Paris: OECD, 117–163.
- OECD (2014) Employment Outlook, Paris: OECD.
- Petrongolo, B. & Pissarides, C. A. (2001) Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function. Journal of Economic Literature, Vol. XXXIX (June 2001), 390–431.
- Räisänen, H. (2006) Kaksi näkökulmaa julkisen työlläytymisen tehokkuuteen. VATT keskustelualoitteita 393. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Räisänen, H. (2011) Rekrytoinnin mustan laatikon avaaminen: rekrytoinnin syyt, rekrytointiongelmien ja hakukanavat Suomessa v. 2010. TEM-analyyseja 38/2011. [online]. <URL: http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/tem_analyyseja/vuosi_2011/rekrytoinnin_mustan_laatikon_avaaminen_rekrytoinnin_syyt_rekrytointiongelmien_ja_hakukanavat_suomessa_v_2010.109361.xhtml. Luettu 25.11.2014.
- Räisänen, H. (2013) Työtarjouksen vaikutus työpaikkojen täytön ja rekrytoinnin kestoon julkisessa työlläytymisessä. TEM-analyyseja 54/2013 Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL: http://www.tem.fi/files/38408/Tyotarjouksen_vaikutus_tyopaikkojen_tayton_ja_rekrytoinnin_kestoon_julkisessa_tyonvalityksessa.pdf. Luettu 10.10.2014.
- TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. 10.12.2013. Työ- ja elinkeinoministeriön kirje ELY-keskuksille ja TE-toimistoille.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2014) Selvitys työtarjouksista ja alueellisesta ja ammatillisesta liikkuvuudesta. Tarkastelujakso 1.1.2010–31.3.2014. Julkaisematon muistio 9.6.2014.

Verkostoyhteistyön muotoutuminen julkisen ja kolmannen sektorin välillä Espoon keskuksen kehittämisessä

Ossi Salin & Kaija Pesso

Laurea ammattikorkeakoulu

.....

Abstrakti

Tutkimuksessa on tarkasteltu, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin muodostama yhteistyöverkosto näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä. Tutkitun verkoston tavoitteena on kehittää ja lisätä asukkaiden osallisuutta, palvelujen saavutettavuutta ja alueellista yhteistyötä. Tutkimuskysymyksinä ovat, miten verkostoyhteistyötä kuvaillaan, mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät toimijoiden yhteistyötä ja miten julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö on muutoksessa. Kysymyksessä on toimintatutkimuksen osa, jossa on analysoitu seitsemän toimijan muodostaman toimijaverkon näkemyksiä verkostoyhteistyöstä. Tutkimuksen teoreettinen ja metodologinen viitekehys on muodostettu toimijaverkkoteorian, sosiaalisten maailmojen/areenoiden teorian ja konstruktivistisen grounded theory -metodologian näkökulmista. Konstruoitu viitekehys huomioi inhimillisten ja materiaalistien toimijoiden välisen vuorovaikutuksen. Teemoittelun ja kartografisen analyysin avulla muodostettiin seuraavat teemat, joiden kautta tuloksia on tarkasteltu: itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa, verkostoyhteistyön luonne ja asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä. Kaupungin toimijoiden rooleissa korostuu yhteistyö kolmannen sektorin kanssa aiempaa enemmän. Kolmannen sektorin toimijat mieltävät itsensä sektorit ylittävän yhteistyön rakentajiksi ja dialogisuuden edistäjiksi. Yhteisten tavoitteiden ohella toimijoilla on myös omia tavoitteita ja keskinäistä kilpailua. Espoon keskukseen suunniteltu asukastalo määrittelee toimijoiden yhteistyötä ja kolmannen sektorin toimijoiden halua määritellä itsensä neutraaleiksi toimijoiksi. Kaupungin vastuu työllisyyden ja aktivoimisen edistämisestä voi johtaa kilpailutettuun kumppanuuteen.

Avainsanat: verkosto, yhteistyö, sosiaaliset areenat, toimijaverkkoteoria, grounded theory

Johdanto

Julkisen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö on muutosvaiheessa. Tähän vaikuttavat olennaisesti asukkaiden osallisuuden lisäämisen pyrkimykset oman asuinalueensa ja palvelujen kehittämisessä sekä aktivoivan sosiaalipolitiikan ja kuntien työllistämisvastuun kasvaminen. Kiviniemen ja Saarelaisen (2009, 40) mukaan verkostomainen yhteiskunta lisää julkisen sektorin, markkinoiden ja kolmannen sektorin yhteistyötä esimerkiksi erilaisten kumppanuuksien kautta. Kumppanuudet voidaan nähdä sosiaalisina verkostoina, joissa yhteistyötä voidaan virallistaa myös erilaisilla sopimuksilla. Julkisen ja kolmannen sektorin välisten verkostojen muodostuminen on nähtävä myös osana julkisen sektorin strategiaa ylläpitää ja kehittää palveluja sekä luoda uusia vaikuttamisen välineitä (mt., 41–42).

Tässä tutkimuksessamme tarkastelemme sitä, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin verkostomainen työ näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä.

Tutkimus on osa ympäristöministeriön rahoittamaa Asuinalueiden kehittämisohjelmaa (2013–2015) ja Laurea-ammattikorkeakoulun toteuttamaa Välittävät, valittavat verkostot (VVV)-tutkimushanketta.

Välittävät, valittavat verkostot (VVV) on tutkimushanke, jonka tavoitteena on tutkia ja kehittää Espoon keskuksen aluetta. Espoon keskuksen alue on ollut ja on edelleen kymmenien kehittämis- ja tutkimusprojektien kohteena. Alueen erityispiirteinä on Espoon muita alueita alhaisempi koulutustaso, korkeampi työttömyys ja köyhien asuntokuntien määrä sekä Espoon maahanmuuttajaväestön keskittyminen alueelle. Erityisesti työttömien maahanmuuttajataustaisten nuorten suuri määrä on huolestuttavaa alueen kehittymisen kannalta. Tähän liittyen tutkimushankkeen ensimmäisenä tavoitteena on tutkia ja edistää Espoon keskuksen asukkaiden osallisuutta alueen kehittämisessä. Tutkimuksen toisena tavoitteena on tutkia ja kehittää verkostomaista kehittämistyön mallia yhteistyössä alueen toimijoiden kanssa. (Juujärvi ym. 2013.) Hankkeen tutkimusstrategiana on toimintatutkimus, jossa tutkijat perinteisestä tieteellisestä roolista poiketen tutkivat ja kehittävät toimintaa yhteistyössä tutkittavien kanssa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008).

Tässä artikkelissamme tarkastelemme sitä, millä tavoin julkisen ja kolmannen sektorin verkostomainen työ näyttäytyy Espoon keskuksen alueen ja palveluiden kehittämisessä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten verkostoyhteistyötä kuvaillaan?
2. Mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät toimijoiden yhteistyötä
3. Miten julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden yhteistyö on muutoksessa?

Verkostomainen työ teoreettisena konstruktiona

Verkostolla tarkoitetaan yksinkertaisesti rajattua ryhmää toimijoita ja niiden keskinäissuhteita. Käsitteellä sosiaalinen verkosto halutaan korostaa verkoston toiminnan sosiaalisesti määrittynyttä luonnetta. Alkujaan käsitteet ovat peräisin sosiaaliantropologiasta, joissa käsitettä on käytetty sosiaalisten suhteiden rakenteen luonnehdinnassa. Analysoitaessa verkostoja verkostokäsitettä on tavattu käyttää kahdessa päämerkityksessä, metaforisesti tai verkostanalyttisenä empiirisenä käsitteenä. Metaforisesta käytöstä on todettu, että se tarjoaisi vain vähän analyttisiä välineitä verkoston rakenteen tutkimiselle (Mattila & Uusikylä 1999, 8–10; Linnamaa 2004, 51). Verkoston rakenteen tarkastelun lisäksi tarvitaan kuitenkin myös toisenlaisia tapoja ymmärtää verkoston toimintaa. Sosiaalisen verkoston tarkastelu metaforana mahdollistaa verkoston hahmottamisen tietyllä tavalla korostuneena ja tietystä näkökulmasta (Aro 1998). Esimerkiksi omassa aineistossamme esiintyvät arkikielen ilmaisut tavoittavat verkoston luonteesta myös emotionaalisia ulottuvuuksia. Aron (mt.) mukaan verkosto metaforana korostaa yhteistyön näkökulmaa ja dynaamisuutta. Katsomme myös, että viimeaikainen metodologinen kehitys on luonut edellytyksiä integratiivisimmille lähestymistavoille, kuten etnografisille tarkasteluille, joten verkostotutkimus voi osittain suuntautua takaisin antropologisille juurilleen (ks. myös Huhtamäki & Parviainen 2013, 253). Linnamaan ja Sotaraudan (2002) mukaan verkosto voidaan määritellä eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaiden toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille. Heidän mukaansa verkostoitumisella tarkoitetaan ei-hierarkista vastavuoroisuutta ja toimijoiden keskinäisriippuvuutta ja tämän riippuvuuden oivaltamista ja hyväksymistä. Kriittinen kohta tässä määrittelyssä on kuitenkin ei-hierarkisuuden oletus, koska esimerkiksi toimijoiden väliseen yhteistyöhön liittyvät erilaiset valtapositiot vaikuttavat siihen, millaiset asiat, periaatteet ja toimintatavat tulevat yhteistyössä merkityksellisiksi. Hierarkisuutta ja valtaa ei toisin sanoen voi pitää vain virallisina tai ääneen lausuttuina suhteina, vaan kyseessä on myös intressien välitysjärjestelmä, missä toisten toimijoiden tahto toteutuu paremmin kuin toisten. (Aro 1998, 193, 196.)

Yhteistyön käsite liittyy oleellisesti verkostomaiseen työhön ja verkostoja voidaan tarkastella yhteistyön kautta. Yhteistyö voidaan ymmärtää hyvin monella tavalla käytännön toiminnassa. Se voi olla satunnaista, pitkäkestoista sektoreiden välistä työskentelyä. Yhteistyö -käsitteen painopiste voi olla käsitteen alkuosassa, jolloin korostuu toimijoiden välinen vuorovaikutus, suhteet ja halu sekä kyky työskennellä yhdessä. (Pohjola 1991, 114, 118.)

Erilaisia verkostotutkimuksen koulukuntia ja verkostojen tarkastelutapoja on lukuisia. Verkostotutkimuksessa voidaan nähdä kaksi erilaista pääpainotusta: verkostotutkimus, jossa verkostoja tarkastellaan etupäässä kvantitatiivisin menetelmin, ja verkostotutkimus, jossa sovelletaan laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja kuvaamaan verkostoja prosessien näkökulmasta. (Linnamaa 2004, 53.) Tämän tutkimuksen viitekehys on konstruoitu toimijaverkkoteorian ja sosiaalisten areenojen/maailmojen teorian näkökulmista. Toimijaverkkoteoria on herättänyt kiinnostusta kaupunkitutkimuksessa, koska se painottaa materiaalistien ja inhimillisten toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja niiden suhteita. Toimijat voivat olla luonnon tai materiaalin artefakteja (ympäristön elementit, fyysiset ympäristöt, tilat). Inhimillisiä toimijoita ovat yksilöt, ryhmät, organisaatiot. (Latour 2005.) Toimijaverkkoteoriassa huomioidaan materiaalistien objektien vaikutus tiedonmuodostusprosessissa. Toimijaverkkoteorian ontologisissa lähtökohdissa ei lähtökohtaisesti erotella inhimillisiä ja materiaalisia elementtejä erillisiksi todellisuuden ulottuvuuksiksi. Toiminnan konteksti ja sisältö kehittyvät toisistaan riippuvaisina ja kontekstikin nähdään osana verkostoa. Toimijaverkkoteorian avainkäsitteet ovat toimijat, verkostot, välittäjät ja kääntäjät. Toimijat ovat toisiinsa toimijoihin yhteyteen kykeneviä ja yhteydessä olevia subjekteja. Verkostot voivat myös itsessään olla toimijoita. Käsitteenä välittäjät viittaavat toimijoiden välisiin toimintoihin ja ne voivat olla ihmisiä, teknologiaa, tekstejä tai mitä tahansa mikä luo yhteyksiä toimijoiden välillä. Kääntäminen on toimintaa, missä jokin toimijoista pyrkii ottamaan keskeisen roolin verkoston muiden toimijoiden roolien ja asemien määrittelyssä. Kääntäjä edustaa ja tulkitsee muiden toimijoiden pyrkimyksiä. Toimijaverkkoteoriassa verkosto voidaankin määritellä edellä mainittujen elementtien yhdistelmäksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi. (Poutiainen 2014, 38–39; Latour 2005; Callon, Law & Rip 1986) Viitekehysmäinen toimijaverkkoteoria korostaa prosesseja ja niiden analysointia, mitä pidetään teorian vahvuutena.

Toimijaverkkoteorialla on teoreettisia ja metodologisia yhtymäkohtia sosiaalisten maailmojen/areenojen teoriaan ja sen konstruktivistiseen grounded theory -tyyppiseen tutkimusotteeseen. (Clarke 2005; Charmaz 2006.) Latourin (2005, 88, 91) sosiaalista konstruktivismia kohtaan esittämistä kriittisistä huomautuksista huolimatta samankaltaisuudet toimijaverkkoteorian ja sosiaalisten maailmojen/areenojen teorian välillä ovat ilmeiset. Sosiaaliset maailmat voidaan määritellä ryhmiksi tai verkostoiksi, joissa jaetaan yhteiseksi koettuja sitoumuksia, diskursseja, resursseja ja päämääriä. Ne ovat yhteisiä tapoja käsitteellistää ja organisoida sosiaalista maailmaa. Sosiaaliset areenat viittaavat puolestaan konteksteihin ja materiaaliin tekijöihin (tilanteet, alueet, esineet, tilat), joissa toiminnot tapahtuvat. Clarke (2005) puhuu sosiaalista maailmoista ja areenoista yhdessä. Sekä toimijaverkkoteorian että sosiaalisten maailmojen/areenoiden teorian tavoitteena on sosiaalisen toiminnan tarkastelu kokonaisuutena kaikessa kompleksisuudessaan. Tämän kompleksisuuden analysoimiseksi toimijaverkkoteoriassa suositellaan etnografista tai grounded theory -tyyppistä lähestymistapaa. Tämänkaltaisen metodologia poikkeaa jossain määrin perinteisimmistä verkostojen analyysistä, kuten Morenon (1953) kehittämästä sosiogrammanalyysistä ja monista uudemmissa matematiikkaa soveltavista analyysitavoista. Kysymyksessä ei ole kuitenkaan toisensa poissulkevat analyysimenetelmät, vaan pikemminkin toisiaan täydentävät menetelmät (Huhtamäki & Parviainen 2013, 248–254). Yhteistä näille erilaisille metodologioille on kuitenkin mahdollisuus soveltaa visuaalisia tekniikoita aineiston analysoinnissa ja toimijoiden keskinäisten suhteiden hahmottamisessa. Sosiaalisten maailmojen/areenoiden tutkimuksessa sovelletaan esimerkiksi karttojen laatimista erilaisten kollektiivisten sitoumusten ja merkityksiä tuottavien sosiaalisten ryhmien hahmottamisessa.

Tutkimusmenetelmä

Välittävät, valittavat verkostot -tutkimushankkeen tutkimusstrategiana on osallistava toimintatutkimus, jota on käytetty yhä enenevässä määrin yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa erityisesti kehittämishankkeiden yhteydessä (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2008). Osallistavaa toimintatutkimusta kutsutaan myös kriittiseksi toimintatutkimukseksi, koska sen tavoitteena on osallistujien valtaistuminen yhteisen oppimisen, dialogin ja tiedostamisen kautta. Tutkijan roolina on aktiivisesti edistää suotuisia sosiaalisia muutoksia tutkimukseen osallistujien elämässä keräämällä ja refleктоimalla tietoa yhdessä heidän kanssaan. (Nelson & Prilleltensky 2005.) Tutkimuksella tavoitellaan monitasoista muutosta. Yksilötasolla pyritään parantamaan osallistujien osaamista, itseymmärrystä ja toiminnan vaikuttavuutta, kun taas organisaatioiden tasolla arvioidaan kriittisesti vallitsevia toimintamalleja ja byrokraattisia käytänteitä sekä pyritään muuttamaan niitä (Heikkinen, Konttinen & Häkkinen 2008).

Toimintatutkimus tyypillisesti etenee syklisesti sisältäen toiminnan suunnittelun ja toteutuksen, tiedonkeruun toteutuksesta ja sen reflektiivisen arvioinnin. Tiedonkeruumenetelmät voivat vaihdella tutkimusongelmasta riippuen. Tutkimushankkeen pääasiallisina tiedonhankintamenetelminä käytetään osallistuvaa havainnointia, haastatteluja ja autoetnografisia menetelmiä, jotka mahdollistavat joustavan ja monipuolisen tiedonhankinnan. Laadulliset menetelmät mahdollistavat myös ymmärtävän tutkimusotteen eri osapuolten todellisuuksia kohtaan (Nelson & Prilleltensky 2005.) Autoetnografisilla menetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, jossa tutkimukseen osallistujat tuottavat kokemuksellista tietoa tutkimuksen aiheesta heille ja tilanteisiin parhaiten sopivalla tavalla. Tiedontallennusmenetelminä voivat olla esimerkiksi muistiinpanot, päiväkirjat, valokuvat, äänitteet ja piirustukset. (Chang 2007; Doloriert & Sambrook 2012; Ellis 2004; Pink 2007.) Toimintatutkimuksen arvioinnin kriteereinä toimivat sen tuloksena syntyneen tiedon historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys, havahduttavuus ja käyttökelpoisuus (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008). Karttuvaa tutkimustietoa jaetaan tutkimuksessa mukana olleille koko tutkimusprosessin ajan sekä pyritään levittämään sitä laajemmin tieteellisten artikkelien ja mahdollisesti kokoavan tutkimusraportin avulla.

Aineisto ja aineiston analyysi

Osana toimintatutkimuksemme tiedonkeruuta olemme haastatelleet Espoon keskuksen toimijoita, joita on tähän mennessä haastateltu kaikkiaan 50. Tässä tutkimuksessa kohdejoukkona on seitsemän haastateltavaa, jotka muodostavat yhden toimijaverkoston. Henkilöt ovat valikoituneet haastateltaviksi lumipallo-otannon mukaisesti. Haastatellut nimesivät heidän mielestään keskeisiä henkilöitä omassa verkostossaan. Tällä tavoin pystyimme valikoimaan seitsemän verkoston toimijaa, jotka nimesivät toisiaan merkitykselliseksi kontakteiksi. Pyysimme haastattelutilanteessa henkilöitä myös visualisoimaan heille merkityksellisiä kontakteja fläppipaperille. Haastattelumenetelmänä oli teemahaastattelu, johon oli liitetty myös episodisen haastattelun (Flick 1996, 147–148; 2009) piirteitä. Haastatteluiden teemat liittyivät asianomaisen henkilön omaan rooliin verkostossa, hänen verkostonsa avainhenkilöiden ja yhteistyön luonteen kuvailemiseen, verkoston kehittämiseen ja yhteisillä sosiaalisilla areenoilla toimimiseen. Episodisen haastattelun piirteinä olivat kysymykset, joissa pyydettiin nimeämään konkreettisia paikkoja ja yhteistyön tilanteita sekä esimerkkejä onnistuneista verkostotyötilanteista. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2013. Haastattelut toteutti kaksi haastattelijaa, ja ne nauhoitettiin. Haastatteluaineistoa oli 184 sivua. Haastattelijat kirjasiivat haastatteluprosessin aikana muistiinpanoja ja memoja, joita käytettiin aineiston analyysin tukena.

Aineiston analyysimenetelmänä on teemoittelu ja verkostanalyysi, missä on sovellettu konstruktivistisen situationaalisin analyysin periaatteita (Clarke 2005; Charmaz 2006; Flick 2009). Haastatteluaineistoa on luettu aluksi haastatteluteemojen näkökulmasta, minkä jälkeen teemoittelua edelleen muotoiltiin niiden näkökulmien ja painotusten kautta, joita haastateltavat halusivat tuoda esiin haastattelutilanteessa.

Grounded theory -käsitteistössä tällaista teemojen (kategorioiden) rakentamistapaa voidaan nimittää fokusoiduksi ja teoreettiseksi koodaukseksi. Fokusoidussa koodauksessa tiivistetään suurehkoja aineistomääriä. Fokusoidut teemat esiintyvät toistuvasti eri haastatteluista vertailtaessa tai ne ovat muuten tutkimusasetelman kannalta merkityksellisiä. Teoreettista koodausta voitaisiin tiivistetysti nimittää eri teemojen (kategorioiden) välisten suhteiden määrittelyksi, minkä tuloksena voidaan saada uudenlaisia, teoreettisesti kiinnostavia konstruointeja ja määrittelyitä. Tässä analyysivaiheessa on hyödynnetty sosiaalisten maailmojen/areenoiden "kartografiaa", joiden avulla on mahdollista visualisoida esimerkiksi seuraavia seikkoja: yksittäiset ja kollektiiviset toimijat/organisaatiot, diskurssit, poliittiset ja taloudelliset elementit, keskeiset teemat haastatteluissa, aikaan/historiaan liittyvät elementit, fyysiset elementit (esineet, laitteet, teknologia), alueelliset elementit (ympäristö, tilat, paikat), sosiokulttuuriset elementit (sukupuoli, etnisuus, symbolit). (Clarke 2005, 90.) Tällainen kartografinen työskentely tuo helpommin näkyville sosiaaliseen toimintaan kytkeytyvien materiaalien seikkojen merkityksen sosiaalisen verkoston kokonaisuudessa. Näin toimimalla voidaan loiventaa myös sosiaaliseen konstruktionismiin kohdistettua kritiikkiä pitäytymisestä vain kielellisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaan merkityksen muodostukseen. (Salin 2010, 48–49.)

Tässä prosessissa teemoiksi voitiin määritellä haastatteluaineistossamme seuraavat tekijät:

Itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa

- oma rooli verkostossa ja kaupunkikehittämisessä
- oman toiminnan tavoitteet
- puhetapa

Verkostoyhteistyön luonne

- julkisen ja kolmannen sektorin suhde
- yhteistyötä mahdollistavat/estävät tekijät
- toisten kumppaneiden kuvailu
- yhteistyön kehittämisen tarpeet
- aikaperspektiivi

Asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä

- tilat, ympäristöt, välimatkat
- imagot ja symboliikka

Tulokset

Haastatteluiden tulokset esitetään analyysissa muodostettujen teemojen kautta ja tutkimuskysymyksiin vastataan tulosten yhteenvedossa. Lumipallo-otannon seitsemän toimijan verkosto muodostui kolmesta Espoon kaupungin edustajasta ja neljästä kolmannen sektorin toimijasta. Espoon kaupungin edustajat edustivat sosiaalipalveluja ja kaupunkisuunnittelun alueellista projektijohtoa. Kolmannen sektorin toimijat edustivat paikallista ja alueellista järjestötoimintaa Espoon keskuksessa. Kaikki toimijat kuvasivat verkostoaan siten, että he liittyivät siihen sekä julkisen sektorin että kolmannen sektorin toimijoita. Lisäksi he toivat verkostokuvauksissaan esille erilaisia hankkeita ja projekteja, jotka yhdistäviä erilaisia toimijoita. Haastatellut toimijat toivat esiin myös lähiverkostonsa, joka

pääasiassa koostui oman toimialan toimijoista. Kiinnostavaa oli myös se, että heidän verkostoonsa kuului myös alueen asukkaita, osittain yhdistysten ja järjestöjen kautta.

Asukastalo verkostoyhteistyön jäsentäjänä

Haastatteluissa kysyttiin esimerkkejä onnistuneesta verkostoyhteistyöstä ja siitä, mitä erityisesti pitäisi kehittää Espoon keskuksen alueella. Kaikki haastatellut toivat näissä keskusteluissa esiin asukastalon/tilojen tarpeellisuuden alueella. Asukastaloa on toivottu alueelle jo usean vuoden ajan. Asukastalosta on ollut eri toimijoilla erilaisia käsityksiä, mitä toimintoja siellä tulisi olla ja kuka sitä ylläpitäisi. Yhteisenä näkemyksenä on, että asukastalo voisi toimia matalan kynnyksen kohtaamispaikkana ja yhteisöllisyyden edistäjänä alueella. Analysoitaessa haastatteluissa esiintuvia teemoja ja elementtejä kartografisesti alkoi näyttää siltä, että asukastalo/tilat liittyivät fyysisenä elementtinä myös moneen muuhun elementtiin haastateltujen sosiaalisissa maailmoissa/areenoilla sekä heidän keskinäisiin yhteistyösuhteisiinsa. (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Asukastalo fyysisenä elementtinä määrittämässä verkostoyhteistyön luonnetta

Haastatteluissa tuli esiin se, että eri toimijoilla on verkostoyhteistyössä sekä yhteisiä että omiin organisaatioihin liittyviä tavoitteita. Esimerkiksi asukastalon suunnittelu ja siitä keskustelu koettiin yhteiseksi tavoitteeksi, mutta toisaalta toimijat pyrkivät sen avulla saavuttamaan myös itselleen tärkeitä päämääriä. Järjestöillä korostui se, millä tavoin saada asukkaiden äänet kuuluviin esimerkiksi asumiseen liittyvissä asioissa. Kolmannen sektorin tavoitteina oli olla asukkaiden saavutettavissa, tarjota ja kehittää matalan kynnyksen palveluja alueella. Haastateltujen kolmannen sektorin edustajien organisaatioiden tavoitteena on kehittää yhteisöllisyyttä ja kohtaamispaikkoja sekä yhteistä tekemistä asukkaille alueella. Tavoitteena oli kehittää myös asukkaiden arkeen liittyvien ongelmien ratkaisumalleja, areenoja ja yhteisöjä, joiden avulla asukkaat voivat vaikuttaa heitä koskevista asioista. Järjestöt saattoivat olla kiinnostuneita omaan toimintaansa liittyvien tarpeiden ratkaisemisesta, kun kaupunki puolestaan pyrki asukastalokonseptilla ratkaisemaan työllisyyden edistämiseen ja

aktivoimiseen liittyvää yhteistyötä. Itse asiassa työllisyysnäkökulma näyttää korostuvan kaupungin toimijoiden tavoitteena yhteistyön kehittämisessä.

Lähes kaikki haastatellut olivat jo osallistuneet erään toisen asukastalon suunnitteluun ja toteuttamiseen toisaalla Espoossa, mikä osaltaan vaikutti siihen, millaiseksi yhteistyö arvioitiin nykytilanteessa. Aiemmat kokemukset arvioitiin lähinnä positiivisiksi tai neutraaleiksi. Yksi kolmannen sektorin edustajista kuvasi kuitenkin silloista suunnitteluvaihetta siten, että asukastalon suunnitteluun piti *"änetä"* mukaan, jolloin pienemmät toimijat ovat heikommilla asioista sovittaessa. Asianomaiset kuvaukset kertovat sosiaalisilla areenoilla käytävästä kilpailusta, missä kilpailun kohteena on jaettavana olevat resurssit ja mahdollisuudet saavuttaa parempia puitteita oman organisaation toiminnalle.

Espoon keskukseen mahdollisesti sijoitettavan uuden asukastalon suunnittelua arvioitiin kriittisesti. Yksi kaupungin edustajista piti suunnittelua esimerkkinä epäonnistuneesta verkostoitumisesta. Kommentti liittyy siihen, että suunnitteluprosessia ei ole systemaattisesti koordinoitu, joten suunnitteluun osallistuvat toimijat tulevat mukaan spontaanisti, ikään kuin aiempien kumppanuussuhteiden perusteella. Kaiken kaikkiaan kaupungin edustaja arvioi kaupunkikehittämisen organisoitumisen nykytilaa metaforisesti *"villinä läntenä"*. Kaupungin edustajat olivat hyvin tietoisia järjestöjen asukastalokonseptin määrittelyyn ja sen haltijuuteen liittyvästä kilpailuasetelmasta.

Kaikki haastatellut käsitelivät Espoon keskuksen imagoon liittyviä kysymyksiä. Alueen huonon imagon katsottiin vaikuttavan olennaisesti alueen vetovoimaisuuteen ja koko alueen kehittämisedellytyksiin. Imagokysymys on keskeinen symbolinen tekijä, mikä tuli esiin monilla tasoilla. Imagokysymyksen ratkaiseminen on kaupunkikehittämisen keskeinen tavoite yleisellä tasolla. Asukastaloa koskevien näkemysten perusteella asukastalon imagon tulisi olla sellainen, ettei se leimautuisi vain tietyn väestönosan palveluksi. Imagokysymys liittyi myös toimijoiden haluun identifioitua neutraaleiksi toimijoiksi, koska sillä tavalla saattoi vakuuttaa olevansa riittävän laaja-alainen konseptinhaltija. Kiinnostavalla tavalla fyysiseen alueeseen (kaupunginosa) ja tilaan (asukastalo) liittyvä imagoproblematiikka oli siirtynyt määrittelemään myös toimijoiden keskinäisiä suhteita ja rooleja.

Itsensä ja roolinsa identifioiminen verkostossa

Espoon kaupungin edustajat määrittelivät itsensä toimenkuvansa kautta lähiökehittäjiksi, alueen palvelujen kehittämisestä vastaaviksi henkilöiksi. Haastateltujen rooleissa näytti vahvistuvan yhä enemmän yhteistyö kolmannen sektorin kanssa. Haastatellut kertoivat tämän liittyvän myös Espoon kaupungin ja järjestöjen välillä tehtyihin kumppanuussopimuksiin. Sosiaalipalvelujen kehittämistä vastaava haastateltu kertoi työllistämisenäkökulman luovan suurempaa tarvetta vahvistaa verkostoyhteistyötä. Kaupunkisuunnittelussa ilmaistiin myös vaikutusvallan ja välineiden puutetta asukasnäkökulman edistämiseksi esimerkiksi asukastilojen edistämisen suhteen. Oma rooli näyttäytyi enemmänkin informaation välittämisen kuin päätösvallan kautta. Kolmannen sektorin edustajat määrittelivät rooliaan yhteistyön rakentajiksi, sektoreiden yhdistäjiksi, dialogisuuden edistäjiksi ja "yhteen kokoaviksi opettajiksi". Järjestöt mielsivät roolinsa sektoreiden ylittävän yhteistyön mahdollistajiksi identifioimalla kehittämistarpeita konkreettisissa asioissa. Eräs järjestön edustaja toi esiin myös sen, että toimijaidentiteettiä on eri tilanteissa mietittävä aina uudelleen sen mukaan, mitä milloinkin tarvitaan. Kiinnostava yksityiskohta oli se, millä tavoin kolmannen sektorin edustajat määrittelivät itsensä neutraaleiksi toimijoiksi suhteessa asukastalokonseptin kehittämiseen Espoon keskuksen alueella. Tällä imagomäärittelyllä pyrittiin tietoisesti välttämään leimautumista vain omien tavoitteiden edistäjäksi tai muuten kapea-alaiseksi toimijaksi.

Verkostoyhteistyön luonne

Haastatellut kertoivat yhteistyön luonteesta, yhteistyötä edistävästä ja vaikeuttavista tekijöistä. He käyttivät erilaisia ilmaisuja kuvaamaan yhteistä toimintaa. Esiin tulivat käsitteet verkostoyhteistyö, kimppa, kumppanuus ja osallisuus. Kolmannen sektorin toimijoiden roolit ja puhutavat liittyivät pyrkimykseen olla lähellä ihmistä ja asukasta. Kaikki määrittelivät itsensä matalan kynnyksen toimijoiksi, tavoitteena olla helposti lähestyttävä ja saavutettava. Puheessa korostui huoli vaikeissa elämäntilanteissa elävien ja marginaaliin ajautuneiden asukkaiden tilanteen helpottamisesta, mihin pyrittiin hakemaan ratkaisuja ja toimintatapoja. Kaikkien toimijoiden näkökulmasta kaupunki näyttäytyi hallinnollisesti ja toiminnallisesti sektoroituneena, minkä ongelman ratkaiseminen nähtiin edellytyksenä palvelujen kehittämiselle asukkaiden tarpeita vastaaviksi. Kolmannen sektorin toimijat pitivät tärkeänä dialogisuutta, yhteisen kielen ja yhteisten kohtaamispaikkojen löytämistä, mikä mahdollistaisi sektorirajat ylittävän yhteistyön rakentumisen eri toimijoiden kesken. Haastatellut toimijat puhuivat ikään kuin asukkaiden tasolta. Myös kaupungin edustajat pitivät asukkaan ääntä ja keskustelua tärkeinä ja erilaisia informaatio- ja keskustelutilanteita olikin järjestetty Espoon keskuksen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Kokemuksena olivat kuitenkin vähäiset osallistujamäärät ja näkemys siitä, että asukkaiden osallisuus alueen kehittämisessä toteutuu kehnosti. Dialogi kansalaisten suuntaan näytti kaupungin edustajien näkökulmasta toimivan järjestöjen kautta. Haastatellut kaupungin edustajat vaikuttivat jossain määrin turhautuneilta poikkihallinnollisen yhteistyön edistymiseen ja toimivampia yhteistyöstruktuureja kaivattiin. Järjestöjen esiintulot asukkaiden edustajina koettiin vaikuttavammaksi kuin virkamiestyönä tehty poikkihallinnolliset työskentely-yritykset. Kaiken kaikkiaan haastateltujen kaupungin edustajien puhe oli jonkinasteista turhautumispuhetta siitä, että hallintokuntien välillä yhteistyö ei edisty riittävässä määrin.

Lähes kaikki haastatellut toivat esiin myös tiettyä keskinäistä kilpailua ja jonkinlaista mustasukkaisuutta erityisesti kumppanuudesta kaupungin kanssa. Tämä asetelma voi toimia kahdessa roolissa, toisaalta se voi tuoda jonkinlaista varauksellisuutta avoimuuteen, mutta toisaalta se voi myös tehostaa yhteistyösuhteiden rakentumista. Toimintatavaksi tällaisessa kilpailutilanteessa eräs haastateltu kertoi valinneensa *”mukaan änkeämisen”* tiettyihin projekteihin, jotka olivat myös heidän kannaltaan kiinnostavia. Kaupungin edustajan sanoin: *”järjestöjen kanssa toimiminen on oma pelinsä, ovat mustasukkaisia keskenään vaikeivat suoraan sanokaan kuka pääsee markkinoille”*. Eräs järjestön toimija kuvasi omaa toimintaansa *”tyhmäksi”*, koska järjestö ei ollut ymmärtänyt ajoissa ryhtyä tuotteistamaan ja myymään palvelujaan. Haastatellun sanoin: *”Ei siinä avoimuuden kans oo mitään tekemistä. Nyt sitten kaikki järjestöt markkinoivat itseensä, omaa erinomaisuutta.”*

Yhteistyötä edistävät toiminnan konkreettisuus, erilaiset projektit, rohkeus ottaa yhteyttä ja tarttua asioihin. Kaupungin edustaja viittasi muutamaan kolmannen ja julkisen sektorin yhteistyöhankkeeseen sanoen: *”Joo ne on mun mielestä ollu niitä hyödyllisimpiä silleen, että ne on oikeesti tuonu jotakin konkreettista... Siellä oli jopa ihan projekti-ihmisiä töissä, ylimääräisiä resursseja, jotka oli niillä kohdealueilla.”* Toinen kaupungin edustaja kertoo esimerkin konkreettisuudesta toiseen kaupunginosaan aiemmin perustetun asukastalon suunnittelusta ja toteutuksesta: *”Se oli hyvä esimerkki aidosta yhteistyöstä ja ihan oikeesti se jatkuukin vielä. Siellä ihan hyvin pystytään koko ajan niissä säästämään ja sopimaan, mihinkä sitä toimintaa suunnataan.”* Samasta asukastalosta totesi kolmannen sektorin edustaja seuraavasti: *”Siellähän on se monitoimijaverkosto taustalla yhtenä, joka näyttäytyy yhtenä palikkana meille, mutta sehä on moninainen. Se on kymmenen vuoden ainakin porukka, mitä on toiminut, enemmänkin.”*

Kaikki haastatellut pitivät tärkeänä myös epävirallisen yhteisyyden kokemista ja toisilta oppimista. Muutaman kerran mainittiin yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi se, että toistensa kanssa tekemisissä tulee olla *”hyvät tyypit”*, joilla on kyky ja mahdollisuus toimia yhdessä.

Verkostoyhteistyön syveneminen edellyttää onnistuneita yhteistyön kokemuksia ja useamman vuoden toimintaa sekä aikaa. Kaiken kaikkiaan yhteistyön kehittymistä kuvattiin hitaaksi.

Verkoston toimijoiden vaihtuvuus vaikeuttaa verkostoyhteistyön sujumista. Yhteistyötä vaikeuttavat myös epäselvät kumppanuusroolit verkostossa. Esimerkiksi järjestöjen edustajat pohdiskelivat sitä, ovatko järjestöt kumppaneita vai palveluiden tuottajia ja myyjiä. Selkeän yhteistyörakenteen tarve tuli esiin useissa puheenvuoroissa. Yhteistyöstä koituvat hyödyt nähtiin lisääntyvinä vaikuttamismahdollisuuksina ja asukkaiden äänen esille saamisena.

Yhteistyössä korostettiin yhteistä tahtotilaa, jota pidettiin tärkeämpänä kuin resursseja. Eräs kolmannen sektorin edustaja kuvasi verkostotyötä myös kriittisemmin. Haastatellun mukaan verkostoyhteistyötä voidaan käyttää ongelmien sysäämiseä seuraavalle taholle. Hallinnollisten sektorirajojen arvioitiin ehkäisevän hyvää yhteistyötä. Verkostoyhteistyön katsottiin vaativan hyvää johtamista ja ongelmaksi nähtiinkin epäselvyys siitä, kenen vastuulle johtaminen kuuluu. Ongelmakohtina pidettiin myös yhteisen kielen ja keskustelupaikkojen puuttumista.

Verkostoyhteistyön kehittämisessä pidettiin tärkeinä asioina yhteisiä tavoitteita, yhteisöllisyyttä, vastuullisuutta omasta toiminta-alueesta ja henkilösuhteita. Julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyön kehittämiseen liittyvänä ristiriitaisena ilmiönä ja jännitteenä tuli esille yhteistyöroolien uudelleen määrittelyyn liittyvät kysymykset. Kaupungin edustaja pohti kaupungin ja palveluja tuottavien järjestöjen kanssa tehtävän yhteistyön selkeyttämistä siten, että siitä tulisi enemmän tilaaja–tuottaja -tyyppinen järjestely, joka voisi tukea paremmin työllistämiseen ja aktivoimiseen liittyviä tavoitteita. Kaupungin edustaja toisaalta vieroksui ajatusta *“kansalaistoiminnan kilpailuttamisesta”*. Haastatellut kolmannen sektorin toimijat suhtaututuivat kielteisesti tämäntyyppiseen kilpailutukseen ja pitivät *“kumppanuusmallia”* sopivampana järjestelynä.

Yksi kiinnostavimmista verkostoyhteistyön jäsentäjistä liittyi aktivoivan sosiaalipoliitikan ja kuntien työllistämismahdollisuuksien lisääntymiseen. Sosiaalipalveluissa asukastalosta toivotaan myös työllisyyttä ja aktivointia tukevaa toimintaympäristöä. Kuntien vastuu työllisyyden hoidossa sekä sosiaaliseen kuntoutukseen liittyvän lainsäädännön lisääntyminen johtanee myös julkisen ja kolmannen sektorin suhteiden muodollistumiseen uudella tavalla. Tuttuussuhteisiin nojautuvan kumppanuuden muuntuminen kilpailutetuksi kumppanuudeksi palveluiden tilaaja-tuottajamallissa jäsentää verkostoyhteistyötä uudella tavalla. Järjestöt ja yhdistykset ovat erilaisessa vaiheessa palvelujensa tuotteistamisessa. Yksi toimijoista on esimerkiksi suurimpia lastensuojelupalvelujen tarjoajia Espoossa, mutta osa toimijoista on vasta herännyt pohtimaan tuotteistamiskysymyksiä. Järjestöt tarjoavat kaupungin näkökulmasta sekä palveluja että kansalaistoimintaa. Kaupungin edustaja toteaa tähän liittyen: *“Sitten on ihan selkeesti tää kansalaistoiminnan puoli... Todettiin ettei lähdetä kilpailuttamaan matalan kynnyksen kohtaamispaikkojen toimintaa. Se oli selkee kannanotto järjestöiltä. Ite sitä aina välillä miettiny, että se vois selkeyttää tota peliä mutta mutta. Aika monessa kunnassa on huomattavasti selkeemmin kilpailutettu.”*

Yhteenvetoa tuloksista

Kaikki toimijat kuvastivat verkostoaan liittämällä siihen sekä julkisen että kolmannen sektorin toimijoita. Keskeistä tässä yhteistyössä olivat erilaiset yhteistyöhankkeet ja projektit ja kumppanuussopimukset. Haastateltavat kuvasivat verkostoyhteistyötä omien organisaatioidensa intressien edistämisen näkökulmasta, vaikka yhteistyössä jaettiin myös yhteisiä intressejä, kuten matalan kynnyksen palvelujen ja asukkaiden osallisuuden, edistäminen. Erilaiset hankkeet ja projektit näyttivät edistävän verkostoyhteistyötä, joka liittyi konkreettisesti uusien resurssien ja työntekijöiden saamiseen palveluja tuottamaan. Tällainen kumppanuuksien lisääntyvä organisoituminen on ilmeisesti osa laajempaa julkisen ja

kolmannen sektorin välillä tapahtuvaa muutosta (Kiviniemi & Saarelainen 2009, 40–41). Yhteistyön tiivistyminen asukastalon, työllisyyden ja aktivoinnin ympärille näytti korostavan julkisen sektorin merkitystä yhteistyön tavoitteiden kannalta. Tässä yhteydessä julkinen sektori voidaan nähdä toimijaverkkoteorian mukaisen kääntäjän roolissa. Vaikka kolmannen sektorin edustajat – kuten myös julkisen sektorin edustajat – määrittivät oman roolinsa yhteistyön rakentajiksi ja sektorirajat ylittävän dialogisuuden edistäjiksi, verkostoyhteistyössä roolit olivat muutoksessa ja selkeyttämisen tarpeessa. Esimerkkinä palvelujen tuottamiseen liittyvät järjestelyt ja vastuut julkisen ja kolmannen sektorin välillä. Toimijoiden epävirallinenkin kumppanuus ja yhteistyön epämuodollisuus näyttivät toimivan hidasteina tässä muutoksessa. Kolmannen sektorin toiminta on ilmeisesti jakautumassa kahteen erilaiseen rooliin, palvelujen tuottamiseen sekä perinteisempään kansalaistoimintaan. Nämä roolit voivat esiintyä myös kunkin yksittäisen toimijan omassa toiminnassa.

Verkostoyhteistyötä edistävinä tekijöinä nähtiin onnistuneet yhteistyön kokemukset, usean vuoden yhteinen toiminta ja aika sekä yhteistyöhön kykenevät ja sitoutuvat henkilöt. Verkostoyhteistyötä ehkäisevinä tekijöinä mainittiin toimijoiden vaihtuvuus ja keskinäinen kilpailu. Yhteistyön hyötyinä nähtiin vaikuttamismahdollisuudet sekä asukkaiden äänen esille saaminen. Sennettin (2002, 20) argumentti siitä, että luottamuksellisten, lojaalien ja epävirallisten yhteistyösuhteiden kehittyminen vaatii aikaa, saa tukea myös omassa tutkimuksessamme.

Airan (2012) mukaan toimiva verkostoyhteistyö edellyttää keskinäisen kilpailun hallintaa, erilaisuuden hyödyntämistä, tavoitteellisuutta ja suunnitelmien konkretisointia toiminnaksi, mikä tuli esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Verkostoyhteistyö voidaan nähdä metaforisesti kumppanuutena tai, kuten eräs haastateltava ilmaisi, ”kimppana”. Verkostoyhteistyön käsittäminen kumppanuutena (Kiviniemi & Saarelainen 2009) voi muuttaa yhteistyön virallista luonnetta ja korostaa epävirallisen vuorovaikutuksen ja henkilösuhteiden merkitystä. Verkostoyhteistyö käsitettynä tällä tavalla voi lieventää hierarkisia valtasuhteita tai muuttaa ne ainakin näkymättömämmiksi.

Verkostoyhteistyön muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tarpeellista tarkastella moninäkökulmaisesti. Esimerkiksi toimijaverkkoteorian soveltaminen konstruktivistisesta grounded theory -näkökulmasta tuotti mielenkiintoisia tuloksia yhteistyösuhteita määrittävistä tekijöistä. Materiaalisten ja inhimillisten toimijoiden välinen vuorovaikutus ja suhteet tulivat esiin merkittävällä tavalla. Esimerkkinä asukastalon merkitys yhteistyötä jäsentävänä elementtinä. Menetelmä mahdollisti verkostoyhteistyön tarkastelun kokonaisuutena ja kompleksisena. Haastatellut toimijat edustavat omia sosiaalisia maailmojaan, toimivat useilla eri areenoilla, mutta verkostoyhteistyössä he kohtaavat yhteisillä areenoilla, jotka näyttäytyvät yhteistyön, omien tavoitteiden ja keskinäisen kilpailun kenttinä. Tämä on tyypillinen ilmiö verkostoyhteistyölle, missä ovat läsnä toimijoiden omat tavoitteet yhteisten tavoitteiden rinnalla (Aira 2012, 141).

Kirjallisuus

- Aira, A. (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aro, J. (1998) Verkosto yhteiskuntatieteellisenä metaforana. *Tiede & edistys* 23 (3/98), 187–197.
- Callon, M., Law, J. & Rip, A. (1986) Mapping the Dynamics of Science and Technology. London: Macmillan Press.
- Charmaz, K. (2006) Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis. London: Sage.

- Chang, H. (2007) Autoethnography: Raising cultural consciousness of self and others. Teoksessa G. Walford (toim.) *Methodological Developments in Ethnography. Studies in Educational Ethnography*, Vol. 12, 207–221.
- Clarke, A. E. (2005) *Situational Analysis. Grounded Theory after Postmodern Turn*. London: Sage.
- Doloriert, C. & Sambrook, S. (2012) Organisational autoethnography. *Journal of Organizational Ethnography*, 1 (1), 83–95.
- Ellis, C. (2004) *The Ethnographic I: A Methodological Novel about Autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Flick, U. (1996) *Psychologie des technisierten Alltags. Soziale Konstruktion und Repräsentation technischen Wandels in verschiedenen kulturellen Kontexten*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Flick, U. (2009) *Introduction to Qualitative Research*. 4. painos. London: Sage
- Heikkinen, H. L. T., Kontinen, T. & Häkkinen, P. (2008) Toiminnan tutkimuksen suuntaukset. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 39–76.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (2008) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Huhtamäki, J. & Parviainen, O. (2013) Verkostanalyysi sosiaalisen median tutkimuksessa. Teoksessa S. Laaksonen, J. Matikainen & M. Tikka (toim.) *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino, 245–273.
- Juujärvi, S., Pessa, K., Salin, O & Lund, V. (2013) *Välittävät, valittavat verkostot – tutkimussuunnitelma*. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Kiviniemi, M & Saarelainen, T. (2009) Paikallisten kumppanuuksien monet kasvot: viitekehityksen kehittäminen kansalaistoiminnan ja julkisen sektorin verkostoitumisen tutkimusta varten. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1, 38–55.
- Latour, B. (2005) *Reassembling the Social. An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford: University Press.
- Linnamaa, R. (2004) Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. *HAUS-julkaisuja* 1/2014. Haus-kehittämiskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (2002) Verkostojen utopia ja arki. *Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. SENTE-julkaisuja* 7. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. (1999) *Verkostoyhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Moreno, J. L. (1953) *Who Shall Survive? Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy and Sociodrama*. 2. painos. [online]. <URL: <http://www.asgpp.org/docs/wss/Front%20Matter/index.html>. Luettu 12.9.2014.
- Nelson, G. & Prilleltensky, I. (2005) *Community Psychology. In Pursuit of Liberation and Well-Being*. London: Palgrave Macmillan.
- Pink, S. (2007) *Doing Visual Ethnography: Images, Media and Representation in Research*. London: Sage.
- Pohjola, A (1991) Yhteistyöstä yhteiseen työhön. Teoksessa L. Hokkanen, P. Kinnunen, A. Pohjola, K. Urponen & R. Väärälä. *Palvelutilkuista yhteiseen työhön. Kemijärven hyvinvointipalveluprojektin osaraportti*. Rovaniemi: Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 32, 111–126.
- Poutiainen, T. (2014) "Kokonaisuutena ei ollut paha harjoitus" – eTampere-kehittämisohjelma verkostojen rakentajana. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis*: 1403. [online]. <URL: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95099/978-951-44-9410-9.pdf?sequence=1>. Tampere. Tampereen yliopisto. Luettu 8.10.2014.
- Salin, O. (2010) *Työntekijän sosiaalisen identiteetin valinnat*. Acta Universitatis Tampereensis; 1500. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Sennett, R (2002) *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta*. Suom. E. Kivinen & D. Kivinen. Tampere: Vastapaino.

Sitoutuminen akateemisen tutkijan työssä

Taru Siekkinen¹, Kari Kuoppala² & Elias Pekkola²

¹Jyväskylän yliopisto, ²Tampereen yliopisto

Abstrakti

Suomalaisissa yliopistoissa on toteutettu suuria muutoksia, joilla on tutkimusten mukaan ollut negatiivisia vaikutuksia akateemiselle työlle ja sitä kautta myös henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle. Yliopiston henkilöstö on kuitenkin muutoksista huolimatta hyvin sitoutunutta työhönsä ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Akateemisten työntekijöiden sitoutumista tarkastellaan tässä artikkelissa kahdesta näkökulmasta: työntekijän sitoutumista omaan työhönsä ja vastavuoroista sitoutumista organisaation ja työntekijän välillä. Artikkelin aineistona on kysely, jonka Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu toteutti kahdeksassa eri yliopistossa syksyllä 2013. Artikkelin liittyy projekteihin *Työurat yliopistoissa* (Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos 2015–2016) ja *Yliopistojen määräraakaisten tutkijoiden asema ja rooli tietotaloudessa* (Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu 2013–2014). Sitoutuminen on aineistossa yhteydessä esimerkiksi joihinkin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten hyvään ilmapiiriin ja koettuun työn tehokkuuteen.

Avainsanat: akateeminen työ, sitoutuminen, työelämän tutkimus, korkeakoulututkimus

Johdanto

Yliopistoissa on toteutettu suuria uudistuksia viime vuosikymmenten aikana. Nämä uudistukset ovat vaikuttaneet paljon yliopistoilla työskentelevien tutkijoiden työhön. On siirrytty kokonaistyöaikaan, uudistettu työajan kohdennus- ja palkkausjärjestelmää, yksityistetty yliopistoja ja aloitettu ulkopuolisen rahan kerääminen sekä pyritty yhdenmukaistamaan urarakenteita neliportaisen tutkijauramallin myötä. Samaan aikaan tohtoreiden tutkinnot ovat lisääntyneet 66 prosentilla ja yliopisto-opiskelijoiden määrä 15 prosentilla. (Puhakka & Rautopuro 2012, 28.) Suomen yliopistoissa toteutettavia uudistuksia perustellaan yleensä muutoksen tarpeella ja ne rantautuvat Suomeen usein OECD:n ja Euroopan Unionin suositusten ja päätösten myötä. (Ursin & Välimaa 2012).

Yliopistoissa tapahtuvat muutokset liittyvät globaaleihin uusliberalistisiin trendeihin. Tätä muutosta ja uutta managerialistista kulttuuria on tutkittu kansainvälisesti melko paljon (esim. Goastellec ym. 2013). Puhutaan esimerkiksi akateemisesta kapitalismista, joka kuvaa, miten yliopiston tutkijoista on tullut valtion tukemia yrittäjiä, jotka kilpailevat toisiaan vastaan taistellessaan ulkopuolisesta rahoituksesta vapaiden markkinoiden typpisissä olosuhteissa (Slaughter & Leslie 1997).

Tutkimusten mukaan (Kallio 2014; Puhakka & Rautopuro 2012; Rinne ym. 2012; Nikunen 2012; Välimaa 2011) akateemisen henkilöstön suhtautuminen suomalaisissa yliopistoissa viimeaikoina tapahtuneisiin muutoksiin on ollut melko kriittistä ja niillä on ollut negatiivisia seurauksia muun muassa henkilöstön sitoutumiselle ja motivaatiolle. Rinteen ym. (2012, 220) tutkimuksessa kuitenkin tuli esille, että vaikka työntekijät ovat kokeneet monet yliopistoissa

toteutetut muutokset negatiivisina, he silti kokevat työnsä tärkeäksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Akateeminen työ ei ole vain pelkkää palkkatyötä. Yliopistot eroavat muista organisaatioista, ja akateemisen työn tutkimuksessa tulee ottaa huomioon muun muassa organisaation erityispiirteet, akateemisen työn kentät sekä tiedekulttuurit (Välimaa 2005, 158; Clark 1983). Clarkin (1983) mukaan organisaatio on vertikaalinen ja tieteenalat horisontaalinen ulottuvuus. Tieteenalat nähdään ensisijaisena tapana jäsentää yliopistojen toimintaa ja kulttuuria. Organisaatio taas kokoaa eri tieteenalat, kaikki yliopiston työntekijät ja opiskelijat yhteen, joten sillä on tärkeä tehtävä organisaation integraation kannalta. (Becher 1989; Clark 1983). Akateemisen työn tarkastelu kenttänä perustuu työsuhteen luonteeseen ja uran vaiheeseen – onko se luonteeltaan tilapäinen vai pysyvä eli vakivirka vai pätkätöitä. (Välimaa 2005, 158–159). Akateemista työtä on tutkittu paljon kansainvälisesti, muun muassa muuttuvan profession näkökulmasta (esim. Teichler & Höhle 2013; Aarrevaara & Pekkola 2010; Pekkola 2014).

Akateemista työtä voidaan tarkastella myös tietotyönä, jossa luodaan, muokataan ja välitetään uutta tietoa. Tietotyö on luonteeltaan hyvin ristiriitaista, koska siinä ilmenee monia työn tekemisen hyvin positiivisia mutta myös negatiivisia puolia. Työ on usein hyvin autonomista, haastavaa ja palkitsevaa, mutta toisaalta se myös aiheuttaa stressiä sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja. (Blom, Melin & Pyöriä 2001; Julkunen, Nätti & Anttila 2004.)

Akateeminen työ ja akateeminen professio eivät ole siis yksiselitteisiä eivätkä helposti määriteltävissä olevia. Akateemiset professiot eivät ole sisäisesti homogeenisia ryhmiä, vaan niitä erottelevat eri tieteenalakulttuurien lisäksi muun muassa työntekijän vaihtuvat roolit, työn laatu ja sen muuttuvat sisällöt suhteessa muuttuvaan instituutioon ja toimintakenttään. (Ks. esim. Aarrevaara & Pekkola 2010; Pekkola 2014; Carvalho 2012.)

Yksi akateemista työtä leimaava piirre on sen epävarmuus. Yleisesti työmarkkinoilla puhutaan epätyypillisestä työstä, jolla tarkoitetaan työsuhdetta, joka ei ole kokoaikainen ja pysyvä. Yliopistoissa uran alkuvaiheeseen on yleisesti liittynyt epävarmuutta, tutkijoiden ja tohtorikoulutettavien työsuhte on yleensä ollut epätyypillinen. Kuitenkin sattaa olla, että yliopistotyön epävarmuus on pitkittymässä eikä kosketa enää vain uran alkuvaiheessa olevia. (Pekkola, Kuoppala & Lähti 2012; Pekkola ym. 2015; Puhakka & Rautopuro 2012; Nikunen 2012; Välimaa 2005.)

Epätyypillistä työtä tekevien, määräaikaisten työntekijöiden ryhmä yliopistoissa on kasvanut merkittävästi, koska entistä suurempi osa tutkimustyötä tekevistä maistereista ja tohtoreista saa tutkimusprojektiensa rahoituksen yliopistojen ulkopuolelta (Pekkola ym. 2015, 153–161). Ulkopuolisen rahoituksen osuus suomalaisissa yliopistoissa on kasvanut. KOTA-tietokannan mukaan vuonna 2009 suomalaisissa yliopistoissa tehtiin 6 454 henkilötyövuotta tutkimushenkilökunnan tehtävissä. Näistä lähes puolet, 3 176, tehtiin muulla rahoituksella. Muun rahoituksen osuus onkin kasvanut: vuonna 1990 se oli 1 002 henkilötyövuotta ja kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 2000 jo 2 601 henkilötyövuotta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, KOTA-tietokanta).

Tämä kehitys on johtanut kriittiseen ja samalla myös huolestuneeseen keskusteluun yliopistoissa tehtävän tutkimuksen ja opetuksen laadusta sekä yliopistojen kehittämisestä. Epävarmoilla työsuhteilla saattaa olla pitkällä aikavälillä vaikutusta myös yksilöiden elämänvalintoihin (esim. Pekkola, Kuoppala & Lähti 2012; Puhakka & Rautopuro 2012). Puhakan ja Rautopuron (2012) mukaan yliopistojen työntekijät kokevat paljon stressiä ja epävarmuutta työssään ja näiden työn negatiivisten piirteiden kokeminen on tutkitusti lisääntymässä. On viitteitä siitä, että työn epävarmuuden ja stressin vuoksi yliopistojen työntekijät siirtyvät pois yliopistoista muille työnantajasektoreille (mt., 42).

Kun työelämässä työsuhteet ovat epävarmoja ja sitoutuminen työnantajaan saattaa olla luonteeltaan katkeilevaa, sitoutuminen työhön itsessään tulee entistä tärkeämmäksi. Puhutaan psykologisesta sopimuksesta, jolloin työntekijä sitoutuu pikemminkin työhönsä – ei työnantajaansa (Baruch 1998; Jokivuori 2002; Saari 2014). Yliopistoissa työskentelevät sitoutuvatkin enemmän tieteenalaansa kuin organisaatioonsa (Clark 1983, Välimaa 2005).

Tässä artikkelissa kuvataan määräärikaisten tutkijoiden työhönsä sitoutumista sekä vastavuoroista sitoutumista, jolla tarkoitetaan työntekijän ja organisaation välistä sitoutumista työntekijän subjektiivisesti kokemana.

Artikkeli perustuu kahteen tutkimushankkeeseen: Jyväskylän yliopiston koulutuksen tutkimuslaitoksen hanke *Työurat yliopistoissa* (2015–2016) (Välimaa, Nokkala & Siekkinen) sekä Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun hanke *Yliopistojen määräärikaisten tutkijoiden asema ja rooli tietotaloudessa* (2013–2014) (Kuoppala, Pekkola, Kivistö & Hölttä). Molemmat hankkeet ovat Työsuojelurahaston rahoittamia.

Sitoutuminen akateemisessa työssä

Sitoutuminen on vaikea käsite määritellä yksiselitteisesti, koska sitä on tarkasteltu monista eri näkökulmista ja eri tieteenaloilla. Se on yleinen käsite monitieteellisessä työelämän tutkimuksessa ja sitä on tutkittu muun muassa sosiologian, psykologian sekä liiketalouden alueilla. Sitoutuminen on vakiinnuttava voima, joka antaa toiminnalle tietyn suunnan (Meyer & Herscovitch 2001, 301). Sitoutuminen on merkittävä käsite työn tutkimuksessa ja sen on todettu olevan yhteydessä moniin työhyvinvoinnin tekijöihin (esim. Meyer and Allen 1991; Hakanen & Koivumäki 2014). Hakasen ja Koivumäen tutkimuksen (2014) mukaan työhön sitoutumisella on yhteys myös työn tuottavuuteen.

Sitoutumista voidaan tarkastella muun muassa työhön sitoutumisen (job involvement, work engagement, employment commitment) ja uraan sitoutumisen (career commitment) näkökulmista (esim. Meyer & Allen 1991; Cohen 2003; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008; Meyer & Herscovitch 2001). Keskeinen käsite on organisaatiositoutuminen (organisational commitment), jota muun muassa Jokivuori (2002) ja Saari (2014) ovat käsitelleet väitöskirjoissaan. (ks. myös esim. Baruch 1998; Cohen 2007; Mamia & Melin 2007; Meyer & Allen 1991)

Mitä sitoutumisella nimenomaan akateemisessa työssä tarkoitetaan ja miten sitoutuminen siinä ilmenee on kuitenkin vähemmän tutkittua. Akateemista työtä on haastavaa tutkia samoilla käsitteillä työn tutkimuksen kanssa, koska yliopistoissa tehtävä työ eroaa monilla tavoin muissa organisaatioissa tehtävästä työstä. Akateemista työtä kuvataan usein kutsumukseksi ja elämäntavaksi. (Pekkola, Kuoppala & Lähti 2012, 18.) Välimaan (2005) mukaan akateemista työtä voi tarkastella myös akateemiseksi säädyn näkökulmasta, jolloin työn ja velvollisuuksien määrittäjät ovat moraalisia ja eettisiä periaatteita eivätkä rahassa mitattavia. Akateemisella työllä on vahva eettinen ulottuvuus joka tekee siitä enemmän kuin vain palkkatyötä. (mt., 162–163.) Myös Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan yliopistojen henkilökuntaa eivät niinkään sitouta rahalliset palkkiot vaan ennakoitavat toimintapuitteet ja suhteellisen vakaa toimintaympäristö. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2010, 10).

Työhön sitoutuminen (*work engagement*) on määritelty työhön liittyväksi positiiviseksi ja tyydyttäväksi mielentilaksi, jota kuvailee tarmokkuus ja sitkeys työskentelyssä ja johon liittyy myös työhön omistautuminen, sen kokeminen merkitykselliseksi sekä työhön uppoutuminen. (Schaufeli ym. 2001, 74–75). Tutkimuksien mukaan yliopistoissa työskentelevät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja ovat siihen sitoutuneita (esim. Rinne ym. 2012, 220; Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015). Myös Julkisen, Nätin ja Anttilan tutkimuksessa (2004, 229) tuli esille yliopistoissa työskentelevien vahva omistautuminen omalle tutkimukselleen: ”Jotkut ovat

valmiit myymään sielunsa saadakseen aikaa myös sille, mitä varten he ovat yliopistoon halunneet, siis omalle tutkimustyölle”.

Organisaation sitoutumista työntekijään voidaan tarkastella esimerkiksi Atkinsonin (1985) tutkimuksen avulla. Henkilöstön muodostaminen organisaatioissa pohjautuu Suomessakin yhä enemmän jaotteluun ydinhenkilöstön ja liitännäishenkilöstön kesken. Ydinhenkilöstön määrä supistuu ja liitännäishenkilöstön määrä kasvaa. Tunnetuin ja varhaisin tämän jaottelun edustaja on ollut John Atkinson. Ydinryhmään kuuluvat hyvin palkatut, organisaation kannalta tärkeät osaajat. He ovat organisaation menestyksen kannalta keskeisessä asemassa. Organisaatio pyrkii sitouttamaan nämä ydinhenkilöt ja tarjoaa heille uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Viitala 2009, 86–87) Atkinsonin mukaan sitouttamisen keinoja organisaatioissa ovat yleensä erilaiset kannustimet, kuten palkkaus ja palkitseminen. Sitouttamisen keinoihin kuuluvat myös mahdollisuudet kehittyä ja edetä työtehtävistä toisiin. (Atkinson 1985, 23).

Soveltamalla suomalaisiin yliopistoihin Atkinsonin jaottelua ydinhenkilöstöön ja liitännäishenkilöstöön näyttää yliopistojen henkilöstöpolitiikka mielenkiintoiselta, kun sitä tarkastellaan yliopiston ydintehtävien määrittelyn kannalta. Yliopistojen tehtävät on yliopistolaissa määriteltä seuraavasti: 1) edistää vapaata tutkimusta ja tieteellistä ja taiteellista sivistystä ja 2) antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta. Kun sitten katsotaan, mitä henkilöstöä kuuluu Atkinsonin määrittelyn mukaan ydinhenkilöstöön, sinne voidaan sijoittaa osa opetushenkilöstöstä ja hallintoHenkilöstö. Näillä ryhmillä on toistaiseksi voimassa oleva työ Sopimus eli heihin yliopisto organisaationa sitoutuu voimakkaimmin. Tutkimushenkilöstö taas kuuluu pääosin liitännäishenkilöstöön, jolla on usein määräaikainen työ Sopimus ja johon yliopisto ei sitoudu voimakkaasti. Heitä ei pidetä kilpailuedun kannalta olennaisena ryhmänä. Heidän vaihtuvuutensa siedetään ja luotetaan työmarkkinoiden riittävään tarjontaan. (Vrt. Viitala 2009, 87)

Henkilön sitoutuminen organisaatioon on tärkeä näkökulma akateemisessa työssä, mutta monessa mielessä haastavampi. Välimaan (2012) mukaan yliopistojen henkilökunnan sitouttaminen sen toiminnan tavoitteisiin ja prosessien kehittämiseen on varmin keino tuottaa korkeaa tutkimuksen ja opetuksen laatua. Vaikka akateemisessa työssä sitoutuminen tapahtuu ennemminkin tieteenalaan, kuin organisaatioon (Clark 1983), sitoutuminen organisaatioon on tärkeää niin työntekijän kuin myös organisaation kannalta. Työntekijä tarvitsee organisaatiota (yliopistoa), jotta hän saa taloudellista turvaa, jatkuvuutta uralleen, kuulua työyhteisöön ja tehdä haluamaansa työtä. Organisaatio (yliopisto) taas tarvitsee osaavia, sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä kehittyäkseen, saavuttaakseen korkean laadun ja pärjätäkseen kansainvälisessä kilpailussa muiden yliopistojen kanssa.

Baruchin (1998) mukaan organisaatiositoutuminen voi sisältää identifioitumista organisaatioon, pyrkimyksen pysyä organisaatiossa ja halun ponnistella organisaation pyrkimyksien puolesta. Baruch myös korostaa että sitoutuminen on kaksisuuntainen ilmiö joka edellyttää vastavuoroisuutta ja perustuu luottamukselle. Hänen mukaansa organisaatiot ovat kuitenkin hylänneet sitoutumisen työntekijöihinsä, joten pohjaa vastavuoroisuudelle ei enää ole. (Mt., 2–5.)

Mielenkiintoinen jäsen nys organisaatiositoutumisesta löytyy Meyeriltä ja Allenilta (1991). He jaottelevat organisaation ja työntekijän välisen sitoutumisen kolmeen kategoriaan. Kaikkien kolmen sitoutumisen jaottelun taustalla on ajatus siitä että sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja sillä on vaikutuksia siihen, että päättääkö työntekijä pysyä organisaatiossa vai haluaako hän lähteä. *Tunnepohjainen* sitoutuminen (affective) tarkoittaa tunteisiin perustuvaa sidettä organisaatioon. Työntekijä, jolla on vahva tunnepohjainen sitoutuminen, haluaa työskennellä organisaatiossa. *Pysyvyteen pohjautuva* sitoutuminen (continuance) perustuu ajatukselle että työntekijä tiedostaa mahdolliset kustannukset, jos hän lähtee organisaatiosta. Pysyminen organisaatiossa perustuu tällöin siis

tarpeelle pysyä ja vaikeuteen lähteä. *Normatiivinen sitoutuminen (normative)* perustuu velvollisuuteen työskennellä organisaatiossa ja työntekijä ei lähde koska hänestä tuntuu että hänen pitää jäädä. Meyer ja Allen korostavat että kyse ei niinkään ole eri sitoutumisen tyypeistä vaan sen eri komponenteista. Nämä sitoutumisen eri lajit voivat vaihdella ja esiintyä samanaikaisesti tilanteesta riippuen työntekijän ja organisaation välillä. (Meyer & Allen 1991, 67).

Organisaatioon sitoutuminen on ongelmallista yliopistoissa koska akateeminen ura on varsinkin sen alkuvaiheessa luonteeltaan hyvin epävarmaa – työsuhteet ovat yleensä määräaikaista ja niiden kestot saattavat vaihdella muutamasta kuukaudesta joihinkin vuosiin. (esim. Kuoppala ym. 2015; Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015.) Välimaan mukaan (2005) akateemisen työn kentät jakautuvat pätkätöihin ja vakivirkoihin. Pätkätöihin rekrytoituminen tapahtuu usein verkostojen kautta ja työntekijä työskentelee joustavasti eri tehtävissä ja projekteissa. Vakivirkojen kentille rekrytoituminen tapahtuu taas avoimen haun kautta ja työtehtävät ovat paljon rajatumpia. Välimaan mukaan suurin ero näiden kenttien välillä löytyykin työurasta. Pätkätöiden kentillä suurin tavoite on saada lisää rahoitusta, suorittaa jatkotutkinto ja näin ollen edetä vakivirkaan. Vakivirkojen alueella taas edetään uralla ja tavoitellaan lisää resursseja. (Mt., 158–161.)

Epävarmuus on kuulunut aina akateemisen uran alkuvaiheeseen mutta on havaittavissa että se on useilla pitkittymässä myös uran myöhempiin vaiheisiin. Nykyään on tavallista että vielä post doc -vaiheen tutkijoiden on vaikeaa saada tutkimukselleen rahoitusta ja monet jämähtävät epävarmaan tilanteeseen pitkäksi aikaa. (Kuoppala ym. 2015.) Näillä epävarmoilla uranäkymillä on vaikutusta ihmisten suhtautumiseen yliopistossa työskentelyä kohtaan. Lisäksi epävarmuus aiheuttaa stressiä ja näin ollen vähentää työhyvinvointia, Puhakan ja Rautopuron mukaan (2012) suurin stressin aiheuttaja yliopistotyössä on määräaikaisten työsuhteet ja jatkuva rahoituksen hakeminen.

Tässä artikkelissa tavoitteena on lähestyä sitoutumista ilmiönä akateemisen työn tutkimuksen kautta ja pohtia miten se ilmenee tutkijan työssä. Mielenkiintoista on tarkastella miten työhön sitoutuminen sekä työntekijän ja organisaation välinen vastavuoroinen sitoutuminen näkyy aineistossamme ja mihin muihin asioihin ne ovat yhteydessä.

Aineisto ja analyysimenetelmät

Tämän artikkelin aineistona on kysely, joka on toteutettu syksyllä 2013. Kysely toteutettiin sähköisenä ja se lähetettiin kahdeksaan suomalaiseen yliopistoon: Aalto-yliopistoon, Helsingin, Itä-Suomen, Jyväskylän, Oulun, Tampereen, Tampereen teknilliseen ja Turun yliopistoon. Tutkimukseen valittiin mukaan suurimmat, yli 1 000 tutkimus- ja opetushenkilöstöä työllistävät yliopistot, joiden tutkimus- ja opetushenkilöstö on yli 80 % kaikkien yliopistojen henkilöstöstä. Vastauksia saatiin kaikista yliopistoista (lisää aineistosta ks. Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015).

Yliopistoilta pyydettiin sähköisessä muodossa opetus- ja tutkimushenkilöstön nimet, nimikkeet sekä sähköposti- ja postiosoitteet kuitenkin pois lukien nimikkeistön avulla selkeästi opetuspainotteiset tehtävät. Perusjoukko sisälsi 10 375 henkilöä, josta valittiin satunnaisotannalla 3 640 henkilön otos. Vastauksia saatiin 810 kpl, vastasprosentti oli 22,3 prosenttia. Kysely sisältää 78 kysymystä, joista osa on taustakysymyksiä, osa Likert-asteikollisia monivalintakysymyksiä sekä muutama kysymys, johon sai vastata avoimesti.

Tässä artikkelissa sitoutumista tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta: vastavuoroisena sitoutumisena työntekijän ja organisaation välillä sekä työntekijän sitoutumisena työhönsä. Näiden summamuuttujien lisäksi tarkastellaan, kuinka pitkiä ovat määräaikaisten työntekijöiden työsopimukset ja ovatko kyselyn vastaajat harkinneet siirtymistä työskentelemään yliopiston ulkopuolelle. Sitoutumista tarkastellaan aineistossa suhteessa työnimikekategoriaan. Lisäksi aineiston analyysin yhteydessä on muodostettu useampia summamuuttujia, jotka kuvaavat akateemisen työn eri ulottuvuuksia. Myös joidenkin työn ulottuvuuksien yhteyttä vastavuoroiseen sitoutumiseen tarkastellaan lähemmin.

Vastavuoroinen sitoutuminen päädyttiin ottamaan lähempään tarkasteluun, koska sen kokeminen aineistossa vaihteli ja näin ollen sen avulla mahdollisesti saadaan esiin aineistossa näkyviä eroja työnimikekategorian ja akateemisen työn ulottuvuuksien mukaan tarkastellessa. Työhön sitoutuminen puolestaan oli vahvaa kaikkien työntekijöiden kohdalla.

Aineiston analyysimenetelminä on tässä artikkelissa käytetty ristiintaulukointia. Aineiston analyysitavoista voi halutessaan lukea tarkemmin *Yliopistojen määräaikaisten tutkijoiden asema ja rooli tietotaloudessa* -hankkeen loppuraportin luvusta ”Tutkija(n) työtä etsimässä – tutkijan työn ulottuvuuksia kyselyaineiston valossa”. (Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015). Tässä artikkelissa tehtyjä analyyseja sitoutumisen näkökulmasta ei ole aikaisemmin tehty.

Taustamuuttuja: Työnimike-kategoria

Vastavuoroista sitoutumista tarkastellaan työnimike-kategorian suhteen. Työnimikkeet jaoteltiin viiteen kategoriaan, ensin työnimikkeen perusteella, minkä jälkeen eroteltiin vielä määräaikaisten työsuhteet toistaiseksi voimassa olevista työsuhteista. Vaikka toistaiseksi-työsopimuksella olevia on aineistossa vain 10 prosenttia, on mielenkiintoista tarkastella mahdollisia eroja sitoutumisen kokemisessa ryhmien välillä (taulukko 2).

Taulukko 1. Työntekijöiden jaottelu viiteen kategoriaan työntekijöiden nimikkeen ja koulutuksen perusteella

Kategoria	Selite	n	%
1. Tohtorikoulutettavat	Määräaikaisessa työsuhteessa olevat tohtorikoulutettavat. Tähän kategoriaan lisättiin myös aineistossa olevat assistentit (n=10).	249	33
2. Tutkija (maisteri)	Määräaikaisessa työsuhteessa olevat ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet tutkijat/projektitutkijat	101	13
3. Tutkija (tohtori)	Määräaikaisessa työsuhteessa olevat tohtorikoulutuksen suorittaneet tutkijat/projektitutkijat Ilmoitettu nimike pääasiassa tutkijatohtori/post doc	204	27
4. Muut (tohtori)	Määräaikaisessa työsuhteessa olevat yliopistonlehtorit (n= 17), yliopistontutkijat (n=87), professorit ja tutkimusjohtajat (n=15). Tähän kategoriaan lisättiin myös projektipäälliköt ja projektin hallinto (n=18). Korkein suoritettu tutkinto pääasiassa tohtorin tutkinto	137	18
5. Toistaiseksi	Kaikki aineistossa olevat työntekijät, joilla on toistaiseksi voimassa olevat työsuhde.	76	10
Yhteensä		767	100

Akateemisen työn ulottuvuuksia -summamuuttujat

Aineiston analyysin yhteydessä muodostettiin summamuuttujia, jotka kuvaavat yhtä akateemisen työn ulottuvuutta. Summamuuttujien muodostamisen apuna käytettiin pääkomponenttianalyysiä. Summamuuttujat muodostettiin kuitenkin manuaalisesti ja niiden reliiäbelius testattiin Cronbachin Alphalla, joka mittaa mittarin sisäistä konsistenttisuutta (Jokivuori & Hietala 2007, 104–110).

Aineistosta tarkastellaan vastavuoroista sitoutumista seuraavien akateemisen työn eri ulottuvuuksia kuvaavien summamuuttujien avulla. Stressin kokemista kysyttiin kyselyssä yhdellä kysymyksellä (taulukko 2).

Taulukko 2. Akateemisen työn ulottuvuuksia -summamuuttujat

Summamuuttuja + Cronbachin Alpha	Keskiarvo	Keskihajonta	Väittämät
			Vastausasteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä
Työn koettu tehokkuus, 0,709	3,7	0,9	
	3,4	1,14	Työni on organisoitu tehokkaasti
	4,0	0,93	Saavutan sovitut työtavoitteet
	3,6	1,28	Kykenen tekemään työtehtäväni pääsääntöisesti niille varatussa ajassa
Hyvä ilmapiiri, 0,921	3,2	0,92	
	3,2	1,15	Yksikössäni kilpaillaan hyvässä hengessä
	2,9	1,24	Yksikölläni on selkeät yhteiset tavoitteet
	4,0	1,23	Yksikössäni naisia ja miehiä kohdellaan tasa-arvoisesti
	3,0	1,28	Yksikköäni johdetaan hyvin
	2,6	1,27	Yksikössäni on toimivat perehdyttämiskäytännöt
	3,7	1,14	Yksikköni ilmapiiri on mukava ja leppoisa
Määräaikaisuuden haitalliset seuraukset tutkimukselle, 0,851	3,8	1,13	
	3,6	1,29	Määräaikaaiset työsuhteet vaikeuttavat tutkimushankkeen tehokasta toteuttamista
	4,0	1,13	Määräaikaaiset työsuhteet vaikeuttavat tieteellistä työtä
Stressi	3,5	1,2	Yksi kysymys: Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Tunnen työssäni stressioireita.

Sitoutumisen mittaaminen

Kuten aikaisemmin on tullut esille, sitoutuminen on vaikeasti määriteltävissä oleva ilmiö, jota voi tarkastella monista eri näkökulmista. Tässä artikkelissa ei pyritä muodostamaan vain yhtä mittaria sitoutumisen mittaamiseksi, vaan ilmiötä on lähestytty useammasta eri näkökulmasta. Näin aineistosta saadaan enemmän esille ilmiön monipuolisuutta ja useampia tarkastelutapoja.

Sitoutumista mitataan aineistosta kahden summamuuttujan avulla, jotka kuvaavat a) tutkijoiden työhön sitoutumista ja b) vastavuoroista sitoutumista työntekijän ja organisaation välillä. Näiden lisäksi tarkastellaan kysymyksiä, joista c) kuvaa määräaikaisten työntekijöiden työsuhteen pituutta ja d) työntekijän halukkuutta lähteä pois yliopistolta. Kaikki sitoutumisen muodot liittyvät toisiinsa.

a) Työntekijän työhön sitoutuminen

Työntekijän työhön sitoutumista mitataan aineistosta muodostamalla pääkomponentti-analyysiä apuna käyttäen summamuuttuja, johon sisällytetään neljä väittämää (Likert-asteikko 1–5):

Taulukko 3.

Väittämä	keskiarvo	keskihajonta
Koen itseni osaksi akateemista tiedeyhteisöä	3,9	1,12
Koen työni merkitykselliseksi itselleni	4,2	0,92
Tutkimus on minulle kutsumustyötä	3,8	1,15
Tutkimustyö ja siinä kehittyminen on minulle tärkeää työssäni	4,5	0,73
Summamuuttuja: työhön sitoutuminen, n= 805 Cronbachin Alpha 0,712	4,1	0,73

b) Vastavuoroinen sitoutuminen

Vastavuoroista sitoutumista mitattiin aineistossa muodostamalla pääkomponenttianalyysiä apuna käyttäen summamuuttuja, johon sisällytetään viisi väittämää. (Likert-asteikko 1–5)

Taulukko 4.

Väittämä	keskiarvo	keskihajonta
Esimieheni tukee ja antaa riittävästi palautetta työstäni	3,2	1,35
Koen itseni osaksi työyksikköäni	4,1	1,08
Keskustelen urastani yhdessä esimieheni kanssa	3,1	1,33
Minun ja esimieheni näkemykset työurastani yliopistolla ovat yhteneväiset	3,3	1,2
Työyksikölläni on yhteisiä tavoitteita	3,5	1,25
Summamuuttuja: vastavuoroinen sitoutuminen n=805, Cronbachin Alpha 0,817	3,4	0,94

c) Työsopimuksen kesto määräaikaisessa työsuhteessa olevilla työntekijöillä

- Kyselyssä kysyttiin tämänhetkisen työsopimuksen pituutta. Työntekijöiden tämänhetkisen työsopimuksen pituus vaihteli muutamista kuukausista useisiin vuosiin. Keksimääräinen työsuhteen pituus määräaikaisilla maisteri- ja tohtoritutkijoilla oli kaksi vuotta.

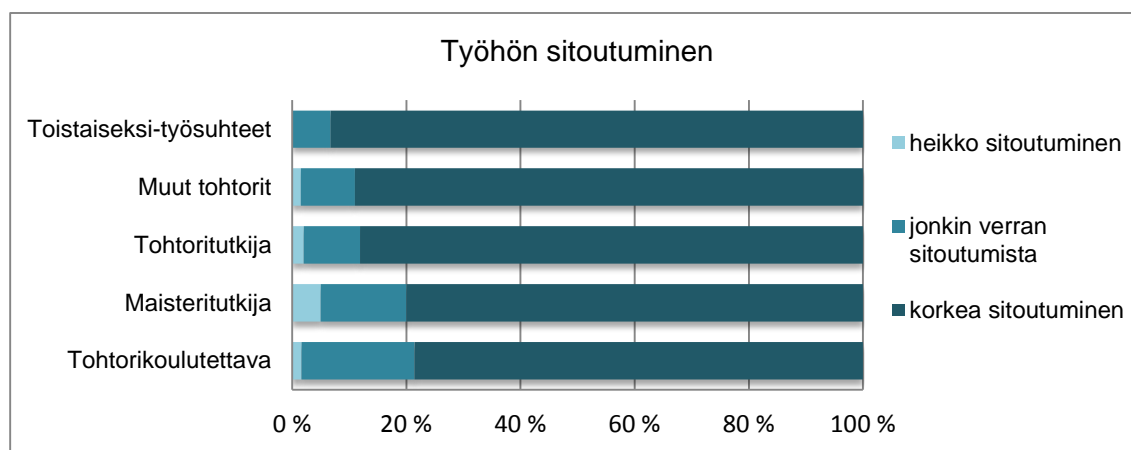
d) Halukkuus lähteä pois yliopistolta

- Oletko harkinnut siirtyväsi työskentelemään yliopiston ulkopuolelle?
 - en ole 24 %, n=189
 - olen harkinnut siirtyväni työskentelemään muualle, 52 %, n=409
 - olen tehnyt konkreettisia toimenpiteitä siirtyäkseni työskentelemään yliopiston ulkopuolelle, 25 %, n=196

Summamuuttujat muodostettiin Likert-asteikollisista muuttujista (vaihteluväli 1–5), mutta se koodattiin jälkeinpäin kolmiluokkaisiksi (1–3), jossa 1 = heikko sitoutuminen/vähän vastavuoroista sitoutumista, 2 = jonkin verran sitoutumista/vastavuoroista sitoutumista ja 3 = korkea sitoutuminen/paljon vastavuoroista sitoutumista.

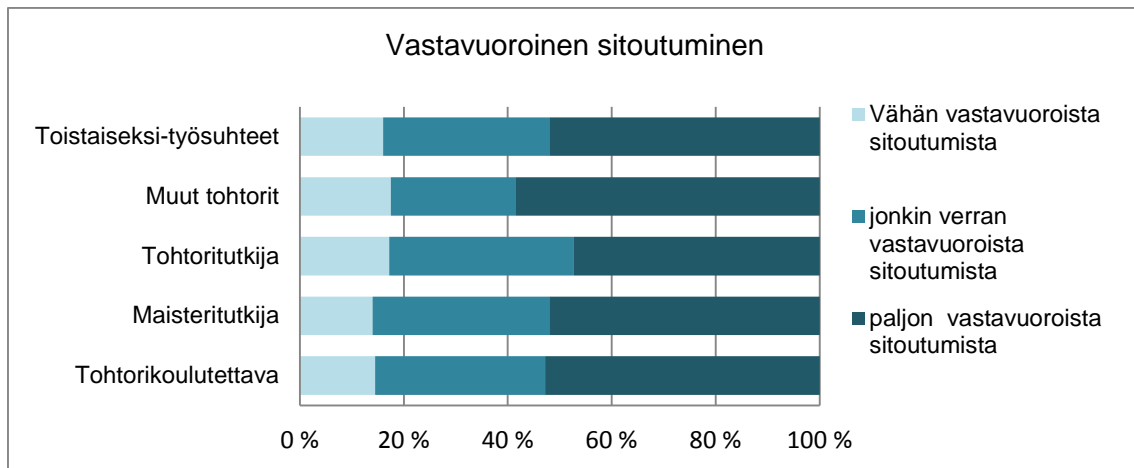
Tulokset – sitoutuminen tutkijan työssä

Työhön sitoutumista ja vastavuoroista sitoutumista tarkastellaan ensiksi suhteessa työnimiketekategorioihin, jotka esiteltiin aikaisemmin.



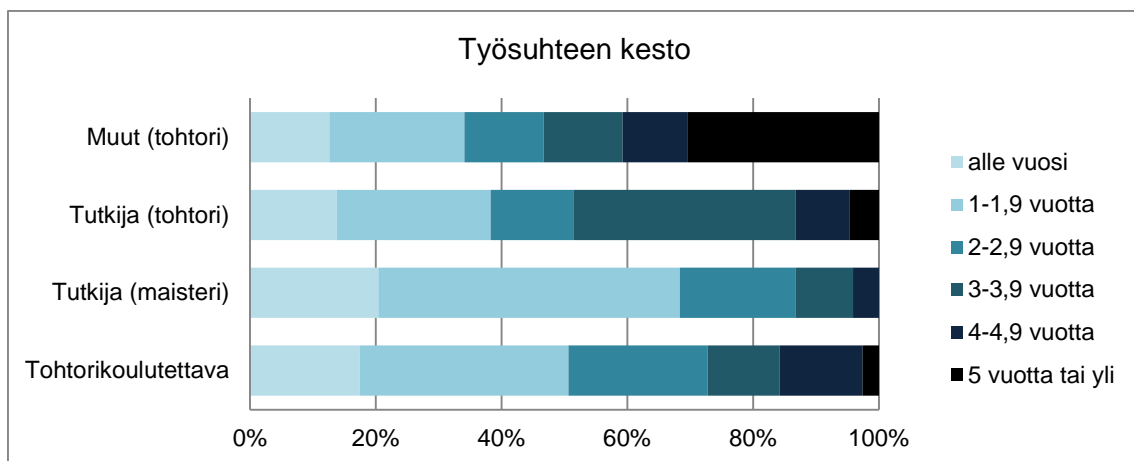
Kuvio 1. Työhön sitoutuminen. N=763, $p < 0,01$

Kuten kuviosta 1 voi havaita, aineistossa lähes kaikki työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Aineiston kaikista työntekijöistä 2 prosenttia on heikosti sitoutunut, 14 prosenttia jonkin verran ja 84 prosenttia paljon. Joitakin eroja on työnimiketekategorioiden välillä, tohtorikoulutettavat ja maisteritutkijat ovat hieman vähemmän sitoutuneita työhönsä kuin muut aineiston työntekijät. Tämän voi selittää sillä, että uran alkuvaiheessa työn jatkuvuus on hyvin epävarmaa ja työsuhteet ovat usein lyhyitä määräaikaissuhteita. Toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa työskentelevät ovat eniten sitoutuneita. Erot eivät ole siis suuria, mutta selitettävissä kuitenkin sillä, että alemmilla uraportilla työ on hyvin epävarmaa ja vaikuttaa näin ollen myös työhön sitoutumiseen. Uralla edetessä työn merkityksellisyys ja siihen sitoutuminen myös luonnollisesti syvenee varsinkin akateemisessa työssä, joka on luonteeltaan hyvin erilaista muuhun palkkatyöhön verrattuna. Akateeminen työ on kutsumusammatti, joka vaatii korkeaa sitoutumista (Välimaa 2005, 168).



Kuvio 2. Vastavuoroinen sitoutuminen. n= 763, p>0,05

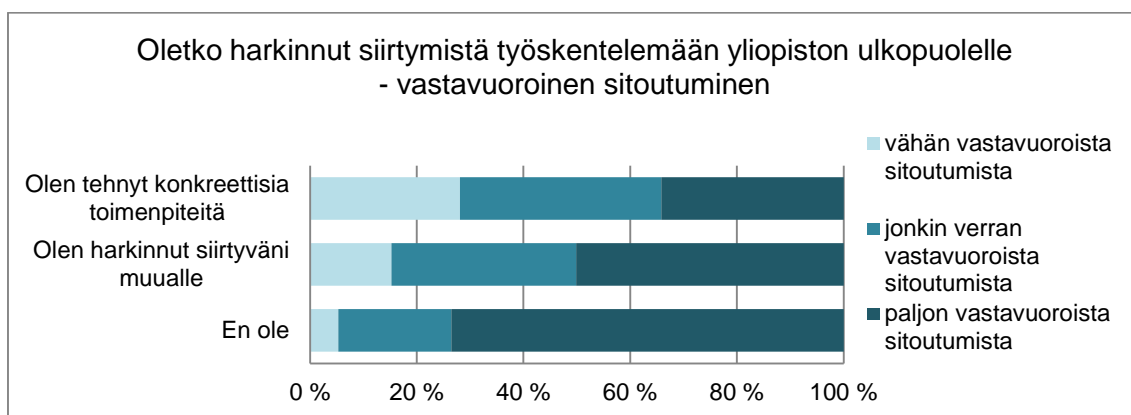
Kaikista aineiston työntekijöistä 16 prosenttia koki vain vähän vastavuoroista sitoutumista, jonkin verran 32 prosenttia työntekijöistä ja paljon 52 prosenttia. Nimikekategorioiden välillä ei ollut suuria eroja, tohtoritutkinnon suorittaneet tukijat kokivat vastavuoroista sitoutumista hieman vähemmän kuin muut. Tohtoritutkinnon suorittaneiden asema onkin saattanut heikentyä, kun ulkopuolisen rahoituksen osuus on yliopistoissa kasvanut ja kilpailu rahoituksen saamisesta on koventunut. (esim. Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015). Opiskelijamäärät ovat yliopistoissa kasvaneet niin perustutkinto- kuin tutkijakoulutuksessaakin. Jatko-opiskelijoiden määrän kasvaminen yliopistoissa yhdistettynä heikkoon taloustilanteeseen on johtanut tohtoreiden työllistymisongelmiin ja kilpailun kovenemiseen yliopiston sisällä.



Kuvio 3. Tämänhetkisen työsuhteen kesto määräaikailla työntekijöillä työnimikekategorian mukaan, N=664, p>0,001

Aineiston työntekijöistä eniten lyhyitä, alle vuoden sekä vuodesta kahteen vuoteen työsuhteita on tohtorikoulutettavilla (alle vuosi 17 %, vuodesta kahteen vuotta 33 %) ja ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla tutkijoilla (alle vuosi 20 %, vuodesta kahteen vuotta 48 %). Tohtorikoulutettavilla on kuitenkin eniten neljän vuoden työsuhteita (13 %), he kuuluvat usein nelivuotiseen tutkijakouluun. Pisimpiä, viiden vuoden tai sitä pidempiä työsuhteita oli selkeästi eniten muut määräaikaisten tohtorit -luokkaan kuuluvilla. Heidän joukossaan on

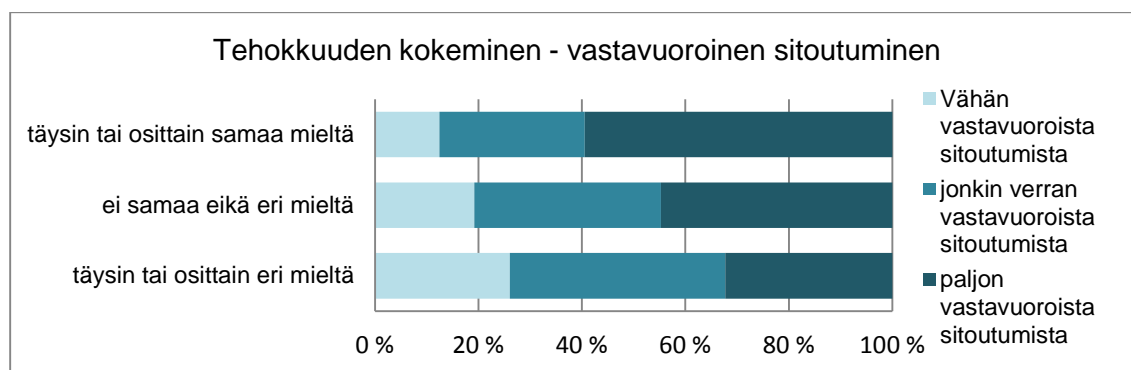
yliopistotutkijoita ja yliopistonlehtoreita, professoreita, tutkimusjohtajia ja projektipäälliköitä, mikä selittää pitkät työsuhteet.



Kuvio 4. Onko työntekijä harkinnut siirtymistä työskentelemään yliopiston ulkopuolelle vastavuoroisen sitoutumisen kokemuksen mukaan. N= 792, $p<0,000$.

Kaikista aineiston työntekijöistä 24 prosenttia ei ollut harkinnut siirtymistä työskentelemään yliopiston ulkopuolelle. Noin puolet oli harkinnut ja neljäsosa oli myös tehnyt konkreettisia toimenpiteitä siirtyäkseen. Vastavuoroisen sitoutumisen mukaan tarkastellessa yhteys on selkeä ja tilastollisesti myös erittäin merkitsevä. Vastavuoroinen sitoutuminen on suurinta niiden joukossa, jotka eivät ole harkinneet lähtemistä ja pienintä niillä, jotka ovat tehneet konkreettisia toimenpiteitä lähteäkseen.

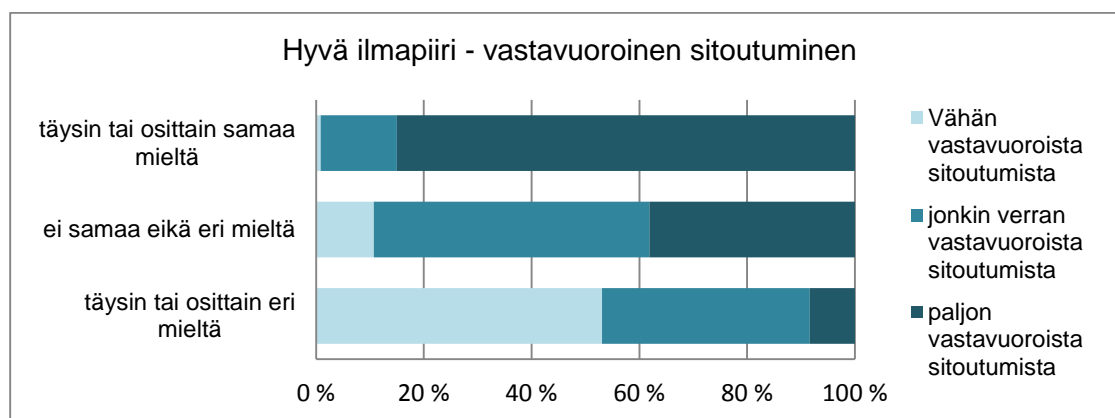
Rinteen ym. tutkimuksessa suuri osa vastaajista oli valmiita siirtymään töihin yliopiston ulkopuolelle, mikä selittyy heidän mukaansa luultavasti työn määräaikaaisuudella. (Rinne ym. 2012, 220). Vastavuoroisen sitoutumisen kokemus saattaa vaikuttaa lähtöhalukkuuteen. Vastavuoroinen sitoutumisen kokemus voi myös kertoa siitä, että työntekijä luottaa työsuhteensa jatkuvuuteen, joka taas vähentää tarvetta harkita siirtymistä työskentelemään muualle. Toisaalta voidaan ajatella että ne, jotka jäävät, ovat alun perinkin olleet sitoutuneempia kuin ne, jotka syystä tai toisesta lähtevät. Akateemisella uralla eteneminen on hyvin kilpailtua, ehkä vähemmän sitoutuneet karsiutuvat matkalla.



Kuvio 5. Tehokkuuden kokeminen suhteessa vastavuoroiseen sitoutumiseen. N= 796, $p<0,000$.

Aineiston työntekijät kokevat työskentelevänsä tehokkaasti, 60 prosenttia vastasi summamuuttujan väittämiin täysin tai osittain samaa mieltä, 28 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä ja 12 prosenttia täysin tai osittain eri mieltä. Työn tehokkuuden kokemus on tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä vuorovaikutuksellisen sitoutumisen kokemukseen. Tehokkaan työskentelyn kokemisen lisääntyessä myös kokemus vastavuoroisesta sitoutumisesta lisääntyy.

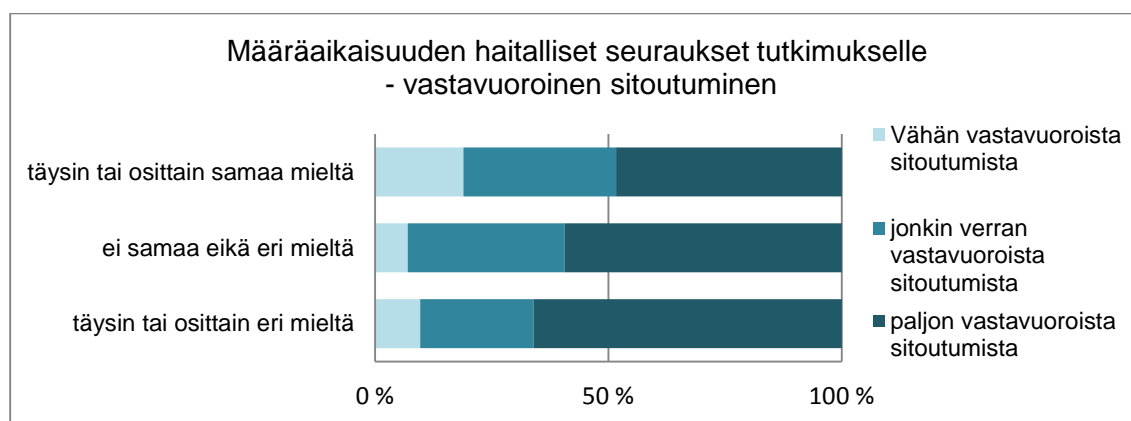
Tulos on mielenkiintoinen. Vaikka ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, että vastavuoroinen sitoutuminen lisää suoraan työn tehokkuutta, voidaan kuitenkin ajatella, että näillä tekijöillä on yhteys. Hakasen ja Koivumäen tutkimuksen (2014) mukaan työhön sitoutumisella on yhteys työn tuottavuuteen.



Kuvio 6. Hyvä ilmapiiri suhteessa vastavuoroiseen sitoutumiseen. N= 795, $p < 0,000$.

Vastaajista 45 prosenttia oli täysin tai osittain samaa mieltä hyvän ilmapiirin väittämien kanssa. Ei samaa mieltä eikä eri mieltä oli 33 prosenttia ja täysin tai osittain eri mieltä 23 prosenttia. Kuten kuvio 6:stä voi havaita, hyvällä ilmapiirillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys vastavuoroisen sitoutumisen kokemukseen. Työntekijät, jotka kokevat ilmapiirin hyväksi, kokevat myös vastavuoroista sitoutumista enemmän.

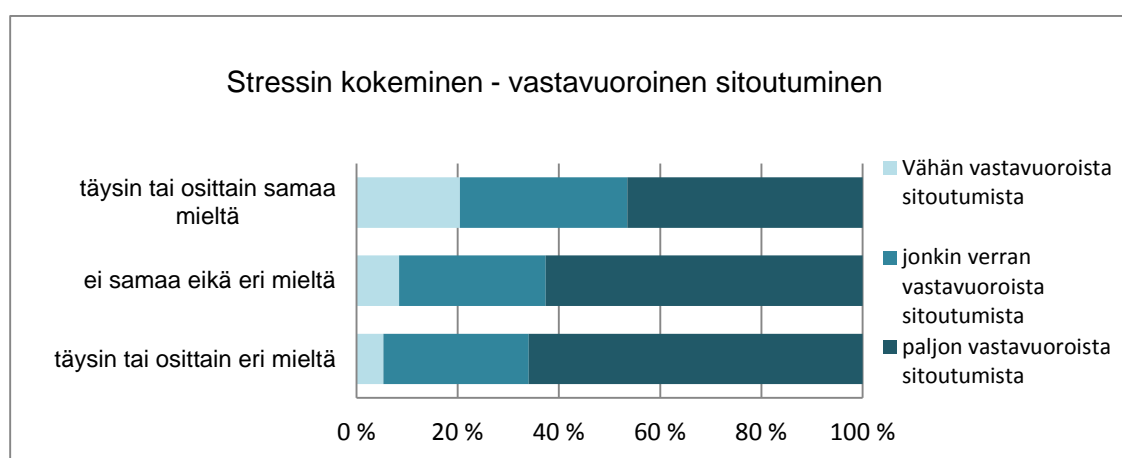
Esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutumisella on yhteys moniin työhyvinvoinnin tekijöihin. Hyvä ilmapiiri ja vastavuoroinen sitoutuminen ovat toisiinsa luultavasti yhteydessä molemminpuolisesti. Hyvä ilmapiiri luo pohjaa vastavuoroisen sitoutumisen kehittymiselle, mutta vastavuoroinen sitoutuminen luo myös hyvää ilmapiiriä organisaatiossa.



Kuvio 7. Määräaikaisuuden haitalliset seuraukset tutkimukselle suhteessa vastavuoroiseen sitoutumiseen. N= 775, $p < 0,000$.

Aineiston työntekijöistä suurin osa (90 %) on määräaikaaisessa työsuhteessa työskenteleviä. Kaikista työntekijöistä 13 prosenttia on summamuuttujaan sisältyvien väittämien kanssa täysin tai osittain eri mieltä, eli ei koe määräaikaaisuudella olevan haitallisia seurauksia tutkimukselle. 70 prosenttia kuitenkin on täysin tai osittain sitä mieltä, että määräaikaaisuus vaikeuttaa tutkimushankkeen tehokasta toteuttamista sekä tieteellistä työtä. Tällä on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys myös vastavuoroisen sitoutumisen kokemiseen: ne, joiden mielestä määräaikaaisuus ei ole haitaksi tutkimuksen tekemiselle, kokivat enemmän myös vastavuoroista sitoutumista.

Tulos on mielenkiintoinen, sillä vaikka työsuhteet ovat määräaikaaisia ja aineistossa yleisesti määräaikaaisuuden koettiin vahvasti aiheuttavan epävarmuutta (Siekkinen, Kuoppala & Pekkola 2015), voi olla, että kokemus vastavuoroisesta sitoutumisesta luo positiivista tunnetta työn ja tutkimuksen jatkuvuudesta lyhyistä määräaikaaisista työsuhteista huolimatta.



Kuvio 8. Stressin kokeminen vastavuoroisen sitoutumisen mukaan. N= 755, $p < 0,000$

Neljännes kaikista aineiston työntekijöistä koki vain vähän stressiä. Kuitenkin 64 prosenttia vastasi stressin kokemista mittaavaan kysymykseen täysin tai osittain samaa mieltä. Stressin kokeminen on siis yleistä. Se on myös tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhteydessä vastavuoroisen sitoutumisen kokemiseen. Mitä enemmän stressiä vastaaja koki, sitä vähemmän hän koki vastavuoroista sitoutumista. Rautopuro ja Puhakka (2012) ovat esittäneet että yliopistotyössä koetaan lisääntyvästi stressiä, mikä liittyy epävarmoihin työsuhteisiin ja jatkuvaan rahoituksen hakemiseen.

Vastavuoroinen sitoutuminen näyttäisikin olevan yhteydessä ainakin joihinkin työn ulottuvuuksiin. Jotta pystytään puhumaan syy-seuraus -suhteesta, ilmiöstä vaaditaan lisää tutkimusta. Tämän aineiston pohjalta kuitenkin näyttää siltä, että vastavuoroinen sitoutuminen olisi yhteydessä hyvään ilmapiiriin, työn tehokkuuden kokemiseen, stressin kokemiseen ja määräaikaaisuuden kielteisiin vaikutuksiin tutkimukselle. Lisäksi vastavuoroinen sitoutuminen on yhteydessä siihen, onko työntekijä harkinnut lähtemistä pois yliopistolta.

Yhteenveto

Artikkelissa tarkasteltiin sitoutumista akateemisen työn kontekstissa. Kun tutkitaan akateemista työtä, tulee ottaa huomioon akateemisen työn erityispiirteet. Sitoutumista ei voida tutkia samanlaisilla menetelmillä kuin muissa organisaatioissa. Akateemisessa työssä sitoutuminen ei ole yleensä yhteydessä rahallisiin palkkioihin – motivaatio työhön ja sen

merkitys työntekijälle rakentuu muuta kautta. (Välimaa 2005). Akateeminen työ on laadultaan hyvin epävarmaa, varsinkin uran alkuvaiheessa. Yleensä työntekijä saa vakiinnutettua asemaansa edetessään uraportilla ylöspäin. Näin ollen sitoutuminen organisaatioon ei ole yksiselitteistä eikä empiirisesti helposti havaittavissa. Akateemiset työntekijät sitoutuvatkin enemmän tieteenalaansa (Clark 1983).

Asia ei ole kuitenkaan niin yksiselitteinen, että yliopiston ja työntekijän suhteessa olisi sitoutumista selkeästi vain yhteen suuntaan. Yliopisto tarvitsee motivoituneita ja osaavia työntekijöitä, se on ainoa tapa pärjätä kovassa kansainvälisessä kilpailussa. Syvä asiantuntijuus yliopistotyössä on pitkän prosessin tulosta, eivätkä lyhyet määräaikaiset työsuhteet luo parasta mahdollista pohjaa sille kehittyä. Baruchin (1998) mukaan kuitenkin sitoutumisen perustana toimii vastavuoroisuus, joka on kuitenkin heikkenemässä, koska organisaatiot eivät enää sitoudu työntekijöihinsä. Puhakka ja Rautopuro (2012) pohtivatkin, onko työn katkonaisuus ja epävarmuus, siis organisaation heikko sitoutuminen työntekijöihinsä yliopistoissa, yhteydessä siihen, että tutkimuksen laatu suomalaisissa yliopistoissa saattaisi olla heikkenemässä.

Atkinsonin jaottelu (Atkinson 1985, 23) ydin- ja liitännäishenkilöstöön yliopiston kontekstissa näyttäytyy siten, että yliopisto ei sitoudu tutkimushenkilökuntaan samalla tavalla kuin hallinto- ja opetushenkilökuntaan. Suuri osa yliopistotyösuhteiden vakinaistamisista kohdistuu tähän ryhmään, samaan aikaan valtaosa tutkimushenkilöstöstä työskentelee ulkopuolisella rahoituksella lyhyissä työsuhteissa. Määräaikaisuudet koetaan ongelmallisena ja epävarmuus juuri tutkimustyössä on lisääntynyt (esim. Puhakka & Rautopuro 2012; Pekkola ym. 2015).

Vaikka työsuhteet aineistossa olivatkin maisteri- ja tohtoritutkijoilla keskimäärin vain kaksi vuotta, he ovat työhönsä hyvin sitoutuneita. Akateeminen tutkimustyö vaatii sitoutumista. Työntekijän näkökulmasta katsottuna kyse ei yleensä ole vain yhden tutkimusprojektin toteuttamisesta, vaan koko työurasta ja tiedeyhteisöön kuulumisesta. Verkostoituminen, tutkimusprojekteihin sitoutuminen, oman tutkimuksen tekeminen ja julkaisujen tuottaminen ovat välttämättömiä uran etenemisen kannalta riippumatta sen hetkisen työsuhteen pituudesta. Työsuhteen pituus kertoo organisaation sitoutumisesta työntekijään, mutta yliopiston kontekstissa asia on paljon moniulotteisempi. Kuitenkin Puhakan ja Rautopuron mukaan (2012, 42) epävarma ja stressaava työ yliopistoissa saattaa johtaa siihen, että työntekijät siirtyvät työskentelemään muualle. Tämän artikkelin aineistossa halukkuus lähteä on myös nähtävissä ja se oli yhteydessä vastavuoroisen sitoutumisen kokemiseen.

Työhön sitoutuminen on Schaufelin ym. (2001, 74–75) mukaan muun muassa työn kokemista merkitykselliseksi, työlle omistautumista ja siihen uppoutumista. Siihen liittyy myös tarmokkuus ja sitkeys. Esimerkiksi myös Rinteen ym. (2012, 220) tutkimuksessa työntekijät kokivat työnsä hyvin merkitykselliseksi ja olivat siihen sitoutuneita. Työhön sitoutuminen näyttäisikin olevan akateemisen työn kontekstissa selkeästi erotettavissa organisaatioon sitoutumisesta. Välimaan mukaan (2005, 168) akateemista työtä tehdäänkin rakkaudesta työhön.

Vastavuoroinen sitoutuminen oli aineistossa yhteydessä stressin kokemiseen, hyvään ilmapiiriin, työn koettuun tehokkuuteen sekä kokemukseen siitä, kuinka haitallisia määräaikaiset työsuhteet ovat tutkimuksen tekemiselle ja oliko työntekijä harkinnut lähtemistä työskentelemään muualle.

Vastavuoroinen sitoutuminen on empiirisesti sekä teoreettisesti haastava näkökulma varsinkin akateemisen työn kontekstissa. Siihen liittyy ajatus organisaatioon sitoutumisesta, mutta epävarman akateemisen työn tutkimuksessa painottuu enemmän työntekijän kokemus vuorovaikutteisesta sitoutumisesta ja organisaatiossa vallitsevasta yhteisöllisyydestä. Vastavuoroiseen sitoutumiseen liittyy luottamus työuran jatkuvuudesta, vaikka suhde organisaatioon olisikin luonteeltaan katkonaista. Baruchin (1998) mukaan olennaista sitoutumisessa on juuri luottamus.

Tämä artikkeli herättääkin mielenkiintoisia lisätutkimuksen aiheita siitä, miten vastavuoroista sitoutumista voisi empiirisesti tutkia paremmin, ja onko se yhteydessä konkreettiseen uralla etenemiseen ja myös muihin akateemisen työn ulottuvuuksiin.

Kirjallisuus

- Aarrevaara, T. & Pekkola, E. (2010). *Muuttuva akateeminen professio – maaraportti*. Tampere: Tampere University Press.
- Atkinson, J. (1985) *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. IMS Report No. 89. Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Baruch, Y. (1998) The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management* 17 (2), 135–143.
- Becher, T. (1989) *Academic Tribes and Territories. Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines*. Stony Stratford: Society for Research in Higher Education.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Carvalho, T. (2012) Shaping the 'new' academic profession. Tensions and contradictions in the professionalisation of academics. Teoksessa G. Neave & A. Amaral (toim.) *Higher Education in Portugal 1974–2009: A nation, a generation*. Dordrecht: Springer Publishers, 329–352.
- Clark, B. (1983) *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-national Perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Cohen, A. (2007) Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336–354.
- Goastellec, G., Park, E., Ates, G. & Toffel, K. (2013) Academic markets, academic careers: Where do we stand? Teoksessa B. M. Kehm & U. Teichler (toim.) *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*. Series: *The Changing Academy – The Changing Academic Profession in International Comparative Perspective*, Vol. 5. Dordrecht: Springer, 93–120.
- Hakanen, J., Schaufeli, B. & Ahola, K. (2008) The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and Stress* 22 (3), 224–241.
- Hakanen, J. & Koivumäki, J. (2014) Engaged or exhausted – How does it affect dentists' clinical productivity? *Burnout Research* 1, 12–18.
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 206. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Jokivuori, P. & Hietala, R. (2007) *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004) *Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Kallio, K-M. (2014) "Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?" – Suoritusmittauksen vaikutukset tulosohjattujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-1: 2014. Suomen yliopistopaino.
- Kuoppala, K. Pekkola, E., Kivistö, J. & Hölttä S. (toim.) (tulossa 2015) *Tietoyhteiskunnan työläinen – suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö*. Tampere University Press.
- Mamia, T. & Melin, H. 2007 (toim.) *Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia. B-sarja*. Turku: Turun yliopisto.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61–89.

- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326.
- Nikunen, M. (2012) Precarious work at the 'entrepreneurial university': Adaptation versus 'Abandon Ship'. Teoksessa S. Ahola & D. Hoffman (toim.) *Higher Education Research in Finland*. Jyväskylä Finland: Finnish Institute for Educational Research, 271–290.
- Pekkola, E. (2014) Korkeakoulujen professio Suomessa – kehityskulkuja, käsitteitä ja ajankuvia. *Acta Universitatis Tamperensis* 2003. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Pekkola, E., Kuoppala, K. & Lätti, R. (2012) Akateemisesti tyypillinen epätyypillinen työ? Teoksessa M. V. Volanen (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto, 8–27.
- Pekkola, E., Kuoppala, K. Liski, A., Puhakka, A. & Rautopuro, J. (tulossa 2015) Suomalainen määräaikainen tutkija. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö & S. Hölttä (toim.) (tulossa 2015) *Tietoyhteiskunnan työläinen – suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö*. Tampere: Tampere University Press.
- Puhakka, A. & Rautopuro, J. (2012) Yliopistotyöstressin muutokset. Teoksessa M. V. Volanen, (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto, 28–43.
- Rinne, R., Jauhiainen, A., Simola, H., Lehto, R., Jauhiainen, A. & Laiho, A. (2012) Valta, uusi yliopistopolitiikka ja yliopistotyö Suomessa. Managerialistinen hallintapolitiikka yliopistolaisten kokemana. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Saari, T. (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1944. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.
- Siekinen, T., Kuoppala, K. & Pekkola, E. (tulossa 2015) Tutkija(n) työtä etsimässä. Tutkijan työn ulottuvuuksia kyselyaineiston valossa. Teoksessa K. Kuoppala, E. Pekkola, J. Kivistö & S. Hölttä (toim.) (tulossa 2015) *Tietoyhteiskunnan työläinen – suomalaisen akateemisen projektitutkijan työ ja toimintaympäristö*. Tampere: Tampere University Press.
- Schaufeli, W., B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2001) The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–79.
- Slaughter, S. & Leslie, L. (1997). *Academic Capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Teichler, U. & Höhle, E. A. (toim.) (2013) *The Work Situation of the Academic Profession in Europe: Findings of a Survey on Twelve Countries. The Changing Academy – the Changing Academic Profession in International Comparative Perspective* 8. Dordrecht: Springer.
- Ursin, J. & Välimaa, J (2012) Korkeakoulu-uudistusten dynamiikka. *Kasvatus* 43 (5), 547–549.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2010) Yliopistojen inhimillisten voimavarojen hallinta. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 206/2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2009) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita.
- Välimaa, J. (2011) Uusi yliopistolaki ja kansallisen yliopistolaitoksen yhtiöittäminen. Teoksessa J. Lasonen & J. Ursin (toim.) *Koulutus yhteiskunnan muutoksissa: jatkuvuuksia ja katkoksia*. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura: Kasvatusalan tutkimuksia 53, 43–93.
- Välimaa, J. (2012) Yliopistojen kollegiaalisuudesta. Traditio ja haasteet yhtiöyliopistoissa. Teoksessa M. V. Volanen (toim.) *Toiseksi paras? Tieteentekijät ja uusi yliopisto*. Helsinki: Tieteentekijöiden liitto, 140–159.
- Välimaa, J (2005) Akateeminen työ. Palkkatyötä vai säätyläisyyttä? Teoksessa H. Aittola & O-H. Ylijoki (toim.) *Tulosohjattua autonomiaa. Akateemisen työn muuttuvat käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus, 146–168.

Kuinka työntekijöiden osallistumista innovointiin ja kehittämistyöhön voidaan aktivoida?

Merja Sankelo

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Abstrakti

Tässä artikkelissa kuvataan toimintatutkimuksena toteutettu prosessi, jonka aikana kehitettiin osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja sen johtamista erään sairaanhoitopiirin yhdellä tulosalueella. Osallistujien kokemuksia selvitettiin teemahaastattelujen avulla ennen ja jälkeen intervention. Haastatteluihin osallistui yhteensä 48 henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan tekstiksi, joka analysoitiin induktiivisen sisällön analyysin avulla. Tutkimuksessa todettiin, että uudenlaisten vuorovaikutus- ja yhteistyöfoorumien avulla voidaan lisätä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja myös edistää ideoiden esille tuloa ja hyödyntämistä sairaalaorganisaatiossa. Onnistuneen intervention lopputuloksena syntyi tulosalueelle uusi johtamismalli.

Avainsanat: innovaatiotoiminta, johtaminen, henkilöstö, terveysala, kokemukset

Johdanto

Sairaalassa työskentelevä ammattihenkilöstö on avaintekijä uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisessä. Henkilöstön tärkeys ja merkitys innovaatiotoiminnalle on huomattu vasta viime vuosien aikana, kun on etsitty uusia ratkaisuja muun muassa yritysten kilpailukyvyyn edistämiseksi. Kun innovaatiotoimintaa tarkastellaan henkilöstön aktiivisen ja oma-aloitteisen toiminnan näkökulmasta, voidaan puhua ”osallistuvasta innovaatiotoiminnasta” (Heikkilä ym. 2012) tai ”työntekijäkeskeisestä” innovaatiotoiminnasta (Hoyrup 2012). Työntekijän roolia korostava innovaatiotoiminta voi toteutua kahdella eri tavalla. ”Bottom up” -toteutus tarkoittaa sitä, että innovaatiot syntyvät työntekijätasolla ja oma-aloitteisen ideoinnin pohjalta, mutta kehittyvät ajan myötä vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa on mukana useita eri toimijoita mm. työntekijöitä, asiakkaita ja johtajia. ”Top down” -toteutustavassa työntekijät tulevat mukaan innovaatiotoimintaan johtajien ja esimiesten pyynnöstä, kutsusta, ja heidän rohkaisunsa ja innostuksensa seurauksena (mt.).

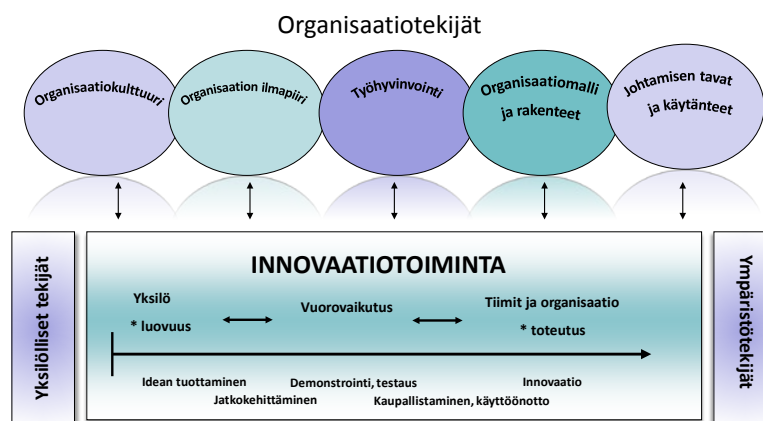
Johtamisella on keskeinen rooli työntekijäkeskeisen innovaatiotoiminnan mahdollistajana (Sankelo 2013; Sankelo & Piippo 2012). Mikäli johtajat eivät koe sitä tärkeäksi, henkilöstön on melko hankalaa osallistua innovaatiotoimintaan. Tässä artikkelissa kuvataan prosessi, jossa työntekijöiden aktiivinen mukaan ottaminen innovaatiotoimintaan ja päätöksentekoprosessiin tuotti uuden johtamisen mallin erään sairaanhoitopiirin tulosalueelle.

Innovaatio käsitteenä

Innovaatiolla tarkoitetaan ideaa ja uudistusta, josta on tavoiteltua hyötyä ja lisäarvoa sen keksijälle ja käyttäjälle (Seec 2008). Innovaatio on myös prosessi, jossa ensin tuotetaan idea, joka voi olla luonteeltaan mm. tuote, palvelu, toimintamalli, työprosessi, pedagoginen, teknologinen tai aineeton ratkaisu johonkin ongelmaan. Idea voi olla myös uusi käyttötarkoitus ja markkina-alue jo olemassa olevalle tuotteelle tai palvelulle (Hidalgo & Albors 2008). Idean syntymisen jälkeen sitä kehitetään edelleen, demonstroidaan, testataan, ehkä kaupallistetaan ja otetaan käyttöön. Innovaatio ei kuitenkaan aina synny tietoisien ajattelun tuloksena, vaan voi muotoutua ikään kuin huomaamatta ja todetaan innovaatioksi vasta jälkikäteen (Fuglsang & Sorensen 2011). Ymmärrys innovaatiosta on viime vuosina laajentunut. Aikaisemmin sillä tarkoitettiin lähinnä uusia, toimintaa parantavia teknologisia ratkaisuja. Yleinen odotus innovaatiota kohtaan on, että se tuo mukanaan taloudellista hyötyä yritykselle ja organisaatiolle (McLean 2005).

Innovaatioprosessissa tarvitaan yksilöiden innovaatiokykyä eli luovuutta ja sen esille tulon mahdollistamista, tukea idean eteenpäin työstämiseen ja hyödyntämiseen. Yksilön luovuuteen vaikuttavat persoonalliset tekijät, taipumukset ja sisäinen motivaatio eli halu ja kiinnostus uuden luomiseen ja esimerkiksi työn ja palvelujen kehittämiseen. Luovuus lähtee yksilöstä, mutta innovaatio on keskeisesti ryhmä- ja organisaatiotason tulos, jossa korostuu tiedon, vuorovaikutuksen ja toimijoiden keskinäisen dynamiikan merkitys (Hidalgo & Albors 2008).

Innovaatiotoiminta ei ole perinteistä ”jatkovaa parantamista” tai ”tutkivaa otetta työhön”, vaan innovaatio liittyy nimenomaan sen tuottamaan lisäarvoon yritykselle tai organisaatiolle. Pienet päivittäiset tarkistukset ja muutokset esimerkiksi tuotteissa ja palveluissa eivät siten ole innovaatioita (Fuglsang & Sorensen 2011). On selvää, että innovaatiot yrityksissä ja työorganisaatioissa eivät synny itsestään, vaan tarvitaan tiettyjen tekijöiden huomioimista johtamisessa. Tekijät, jotka mahdollistavat innovaation, voidaan jakaa yksilöllisiin, organisaatio- ja ympäristötekijöihin (Valencia, Valle & Jiménez 2010). Tutkimusten mukaan organisaatiotekijät kuten organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, työhyvinvointi ja johtaminen vaikuttavat innovaatiotoiminnan toteutumiseen eniten (kuvio 1).



Kuvio 1. Innovaatiotoiminta ja sen mahdollistavat tekijät (Sankelo 2013)

Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata, ymmärtää ja arvioida prosessia, jonka aikana kehitettiin osallistuvaa innovaatiotoimintaa ja johtamistapoja erään sairaanhoitopiiriin yhdellä tulosalueella. Tässä yhteydessä kuvataan toimintamalli, jonka lopputuloksena rakentui uusi johtamisen malli ja selvitetään osanottajien kokemuksia edellä mainitun intervention aikana.

Menetelmät

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksen avulla. Toimintatutkimusmenetelmän loi Kurt Lewin (1890–1947). Hän oli saksalainen sosiaalipsykologi, joka alkoi tehdä työelämää koskevaa tutkimusta uudella tavalla 1940-luvulla. Hän huomasi, että työelämää ei voi kehittää eikä muuttaa elleivät työntekijät sisäistä ja ymmärrä muutosten tarvetta ja elleivät he itse osallistu muutosprosessiin aktiivisesti. Toimintatutkimuksessa tutkija haluaa löytää yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa ratkaisuja työtä koskeviin ongelmiin. Samalla tutkija kerää tieteellisesti pätevällä tavalla tietoa ongelman ratkaisun tueksi ja ilmiötä koskevan teorian kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen perimmäinen tarkoitus on sama kuin muussakin tutkimuksessa eli teorioiden testaus ja niiden edelleen kehittäminen tai uuden teorian luonti. Lewin kehitti tutkimustensa avulla jo klassikoksi muodostuneen toimintatutkimuksen etenemistä koskevan vaihemallin: 1) ongelmien diagnosointi, 2) tavoitteiden asettaminen kehittämistyölle, 3) toimintasuunnitelman tekeminen, 4) toimintasuunnitelman toteuttaminen, 5) prosessin ja saavutettujen tavoitteiden sekä vaikutusten arviointi (Jantunen ym. 2013). Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä (Holter & Schwartz-Barcott 1993; Koshy, Koshy & Waterman 2011). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä kyselyä ja teemahaastattelua, mutta nyt esitettävät tulokset perustuvat yksinomaan laadulliseen aineistoon.

Toimintatutkimuksen kulku

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

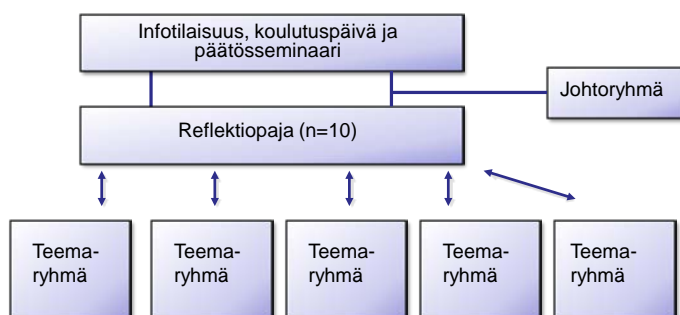
Tämä toimintatutkimukseen pohjautuva prosessi käynnistettiin osana Osuva-tutkimusprojektia (Heikkilä ym. 2012), jota rahoittavat Tekes, Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Arcada, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Vaasan yliopisto, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, Työterveyslaitos sekä Lappeenrannan teknillinen yliopisto ja jota toteutettiin ajalla 1.12.2012–31.12.2014. Osuva-tutkimushankkeessa selvitetään osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutumista ja johtamista sosiaali- ja terveysalalla laajan surveyn ja neljän toimintatutkimuksen avulla. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiriin psykiatrian tulosalue tuli mukaan hankkeeseen yhden toimintatutkimuksen kohdeorganisaationa, koska tulosalueen johto koki tarpeelliseksi kehittää johtamiskäytäntöjään nykyistä horisontaalisempaan suuntaan ja edistää aitoa dialogia työntekijöiden ja esimiesten välillä. Horisontaalisuudella tarkoitetaan samanarvoisuuteen ja yhteistyöhön perustuvaa johtamista, jossa valta ja vastuu jaetaan työntekijöiden ja johtajien kesken (Laitila 2009). Psykiatrian tulosalueen henkilöstöstä (n=120) pääosa työskentelee sairaalan 35-paikkaisella vuodeosastolla ja viidellä poliklinikalla, joista kaksi sijaitsee Torniossa ja kolme Kemissä. Toimintatutkimuksen vastuuhenkilöinä toimi kaksi tutkijaa, joista toinen on tämän artikkelin kirjoittaja. Kehittämistoiminta osana toimintatutkimusta organisoitiin omaksi hankkeeksi, jolle Tekes myönsi erillISRahoituksen. Kehittämishankkeen vastuuhenkilöinä toimi psykiatrian tulosalueen johtaja.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiriin ja sen tulosalueiden hallintomalli määritellään organisaation hallintosäännössä (Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiriin kuntayhtymä 2014). Sen mukaisesti tulosalueen johtaja johtaa toimintaa ja vastaa sen yhteensovittamisesta sairaanhoitopiiriin ja muiden tulosalueiden tavoitteiden kanssa. Ylihoitaja vastaa hoitotyön johtamisesta ja

kehittämisestä. Ylihoitaja raportoi toiminnan tuloksista tulosalueen johtajalle ja hoitotyön sisällöstä hallintoylihoitajalle. Tulosalueella toimii johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii tulosaluejohtaja ja johon kuuluvat tulosalueen työyksiköiden johtajat sekä ylihoitaja, osastonhoitajien edustaja ja yksi tulosalueen henkilöstön edustaja. Kyseessä olevan psykiatrian tulosalueen johtajana toimii ylilääkäri ja johtoryhmään kuuluvat hänen lisäksi toinen ylilääkäri, ylihoitaja, johtava psykologi, johtava sosiaalityöntekijä, osastonhoitajien edustaja ja henkilöstön edustaja. Osastonhoitajat toimivat työyksiköiden henkilöstön esimiehenä lääkäreitä lukuun ottamatta. He vastaavat hoitotyöstä ja lääkärit potilaiden ja asiakkaiden lääketieteellisestä hoidosta. Työpisteissä pidetään henkilöstökokouksia ja lisäksi järjestetään pari kertaa vuodessa niin kutsuttuja kehittämisspäiviä. Henkilöstön ääntä kuultiin myös TPD (työpaikkademokratia)-kokouksissa, joita lähtötilanteessa pidettiin 3–4 vuodessa.

Interventiovaihe

Horisontaalisen johtamisen kehittämiseksi ja henkilöstön mielipiteiden, ajatusten ja ideoiden kuulemisen tehostamiseksi luotiin toimintamalli, joka on esitetty kuviossa 2. Kehittämisprojektia varten perustettiin johtoryhmä ja käynnistettiin viisi teemaryhmää, joista jokaiselle valittiin vapaaehtoisuuden pohjalta kaksi vetäjää. Teemaryhmien vetäjät, jotka olivat tulosalueella työskenteleviä sairaanhoitajia, kutsuivat kerran kuukaudessa ryhmiin työntekijöitä (n=4-6) eri työyksiköistä sillä periaatteella, että jokainen pääsee vuorollaan osallistumaan ainakin yhteen teemaryhmään. Teemaryhmien vetäjät pitivät listaa osallistuneista ja huolehtivat yhteisvastuullisesti siitä, että jokainen henkilöstöön kuuluva huomioitiin ja kutsuttiin mukaan ryhmiin. Teemaryhmien tapaamisista laadittiin muistiot, jotka laitettiin tulosalueen sisäiseen web-sivustoon eli intraan kaikkien kiinnostuneiden luettavaksi. Jokaiselle teemaryhmälle annettiin aihe, josta keskustelua ensisijaisesti käytiin. Aiheet myötäilivät Osuva-tutkimushankkeen kiinnostuksen kohteita ja olivat luovuus, osallisuus, sitoutuminen, luottamus ja työhyvinvointi. Teemaryhmissä tapahtuva keskustelu syntyi osallistujien tarpeiden pohjalta eli tavoitteena oli antaa osallistujille mahdollisuus tuoda esille mieltä painavia asioita ja kehittämis ehdotuksia toiminnan parantamiseksi työyksiköissä ja tulosalueella.



Kuvio 2. Interventio eli uusi toimintamalli johtamisen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan kehittämiseksi

Teemaryhmien lisäksi perustettiin reflektiopaja, jossa teemaryhmien vetäjät kerran kuussa raportoivat ryhmäkeskustelujen sisältöjä ja kehittämissuhteita. Reflektiopajan puheenjohtajana toimi ulkopuolinen konsultti, jolla oli runsaasti kokemusta yhteisöllisten kehittämissuhteiden johtamisesta. Hän myös ohjasi teemaryhmien vetäjien työskentelyä pitämällä heille aluksi noin kahden tunnin koulutuksen, jossa käsitteli muun muassa teemaryhmien tarkoitusta, ryhmissä käytävän keskustelun käynnistämistä, keskustelun ohjausta ja muistioiden kirjoittamista. Hän oli teemaryhmien vetäjien tukena myös koko prosessin ajan järjestämällä heille muun muassa ohjauspalavereita säännöllisesti. Reflektiopajassa päätettiin yhteisen keskustelun pohjalta kehittämistoimenpiteistä, niiden vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. Niihin palattiin seuraavissa tapaamisissa, jolloin valitut vastuuhenkilöt selvittivät kehittämistoimien edistymistä. Reflektiopajoihin osallistui teemaryhmien vetäjien lisäksi hallintoylihoitaja, tulosaluejohtaja, johtoryhmän jäsenet, osastonhoitaja, yksi kokemusasiantuntija ja ainakin toinen tutkijoista. Jokaisessa reflektiopajassa oli läsnä noin 15 henkilöä. Reflektiopajat videoitiin ja niistä kirjoitettiin muistiot, jotka laitettiin tulosalueen intraan.

Toimintatutkimuksen interventiovaihe käynnistyi helmikuussa 2011 ja päättyi lokakuussa 2013. Käynnistymisen alussa järjestettiin kaksi infotilaisuutta, jotka videoitiin, jotta myös niillä, jotka eivät tilaisuuteen päässeet, oli mahdollisuus saada tietoa hankkeesta. Myös yksi koulutustilaisuus järjestettiin, jossa aiheena oli horisontaalinen johtaminen. Prosessin aikana ilmeni selkeitä tarpeita johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi ja siksi noin puolen vuoden ajan järjestettiin niin kutsuttuja "esimiespalavereita", joissa tulosalueen kaikki esimiehet yhdessä keskustelivat johtamista koskevista kysymyksistä, johtamisen kehittämistarpeista ja kehittämistoimenpiteistä. Nämä palaverit olivat yleensä aamulla ennen reflektiopajan alkamista. Myös tutkijat osallistuivat niihin. Näidenkin kokoontumisten puheenjohtajana toimi ulkopuolinen konsultti, jonka kanssa tutkijat tekivät yhteistyötä pitäen muun muassa yhteisiä palavereita projektin aikana. Syksyllä 2013 järjestettiin "päättöseminaari", jossa tutkijat esittelivät prosessin aikana toteutettujen haastattelujen (alku- ja loppuhaastattelut) ja kyselyjen (mm. Osuva-henkilöstökysely) tuloksia.

Teemahaastattelujen toteutus

Haastatteluihin osallistui yhteensä 48 henkilöä. Tämä oli lähes puolet tulosalueen henkilöstöstä. Alkuhaastattelut toteutettiin keväällä 2012. Tutkijat (n=2) toteuttivat viisi ryhmähaastattelua ja kaksitoista yksilöhaastattelua. Haastattelujen teemat olivat Osuva-tutkimusprojektin kiinnostuksen kohteiden mukaisesti johtaminen, sitoutuminen työhön, luottamus, innovaatiotoiminta ja työhyvinvointi. Molemmat tutkijat osallistuivat kaikkien ryhmähaastattelujen toteutukseen ja kumpikin teki kuusi yksilöhaastattelua. Loppuhaastattelut toteutettiin intervention jälkeen alkusyksyllä 2013, joista neljä oli ryhmähaastatteluja ja kuusitoista oli yksilöhaastatteluja. Niissä keskityttiin selvittämään interventiosta saatuja kokemuksia ja niiden yhteyttä alkuhaastattelujen keskeisiin teemoihin. Haastattelut kestivät 23 min.–2,5 tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan muodossa tekstiksi. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä (Elo & Kyngäs 2008).

Suurin osa osallistujista oli naisia (n=36). Osallistujien ikä vaihteli 27–63 vuoden välillä. Suurin osa toimi sairaanhoitajana tai mielenterveyshoitajana, mutta myös muut ammattiryhmät olivat edustettuina (mm. lääkäri, psykologi, sosiaalityöntekijä, osastosihteeri). Työkokemus vaihteli välillä 1–37 vuotta.

Kokemukset ennen interventiota

Alkuhaastattelujen perusteella osallistujissa oli havaittavissa kahtia jakautumista kokemusten suhteen. Henkilöt, jotka työskentelivät poliklinikoilla, toivat esille positiivisempia kokemuksia

kuin henkilöt, jotka työskentelivät sairaalaosastolla. Sairaalaosaston henkilöstö toi esille ongelmia, jotka johtuivat rakenteellisista ja fyysisistä työtä koskevista muutoksista sekä puutteista johtamiskäytännöissä ja työn organisoinnissa. Henkilöstö kritisoi lähiesimiesten ja tulosalueen johdon toimintaa muutosten yhteydessä. Useat kertoivat, että esimiehet ja johto oli ”lakannut johtamasta” ja että he eivät ottaneet sitä vastuuta, joka heille aseman perusteella kuuluisi. Henkilöstö kaipasi enemmän tukea ja kiinnostuksen ilmauksia tärkeälle työlleen psykiatristen potilaiden parissa. He toivoivat myös enemmän informaatiota ja palautetta.

Asenteet innovaatiotoimintaan olivat positiivisia ja henkilöstö koki, että heillä oli vapaus esittää uusia työtä koskevia ideoita, mutta johtajat eivät tarttuneet niihin ja siksi monet ideat eivät edenneet toteutuksen tasolle asti. Tulosalueelta puuttui selkeä innovaatioprosessin hallinta, resurssit ja palkitsemiskäytännöt. Osallistujat olivat työhönsä sitoutuneita ja nauttivat työstään potilaiden, asiakkaiden ja heidän perheidensä kanssa. Joillakin työhyvinvointia heikensi epävarmuus ja ahdistus, joka oli syntynyt huonosti suunniteltujen ja johdettujen muutosprosessien aikana. Tämä heikensi myös luottamusta johtoon, etenkin juuri sairaalaosastolla.

Kokemukset intervention jälkeen

Kokemukset toimintatutkimusprosessista ja interventiomallista olivat pääasiassa positiivisia. Lisääntynyt keskustelu ja vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä, eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden kesken ja eri ammattiryhmien välillä sai kiitosta ja se koettiin tärkeäksi. Kielteisenä kokemuksena tuotiin esille, että kokeilu oli vaatinut paljon aikaa eli vienyt resursseja perustyöltä. Haastateltavat olivat tyytyväisiä lisääntyneisiin osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiinsa ja parempaan kuulluksi tulemiseen: ”Tämä prosessi on antanut minulle kokemuksen siitä, että en ole uhri vaan koen, että mielipiteilläni on merkitystä ja voin vaikuttaa”. Teemaryhmät ja reflektiopajat toimivat foorumeina, joissa saattoi tuoda esille ristiriitoja ja keskustella tarpeista ja kehittämisideoista sekä tehdä kehittämissuunnitelmia yhteistyössä muiden kanssa. Henkilöstö oppi tuntemaan toisiaan paremmin ja erilaisten näkökulmien ja mielipiteiden kuunteleminen avasi ja lisäsi ymmärtämystä muita kohtaan.

Teemaryhmien ilmapiiriin oltiin tyytyväisiä. Ryhmän vetäjien innostuneisuus ja tapa toteuttaa ryhmätapaamiset sai kiitosta. Muistioden kirjoittaminen kokouksista ja niiden laittaminen ”intraan” koettiin hyväksi, koska niitä pystyi lukemaan itselle sopivana aikana ja näin seuraamaan työskentelyn ja asioiden etenemistä. Kutsut teemaryhmiin olivat joskus tulleet liian myöhään ja siksi osallistuminen oli peruuntunut muutamien henkilöiden kohdalla.

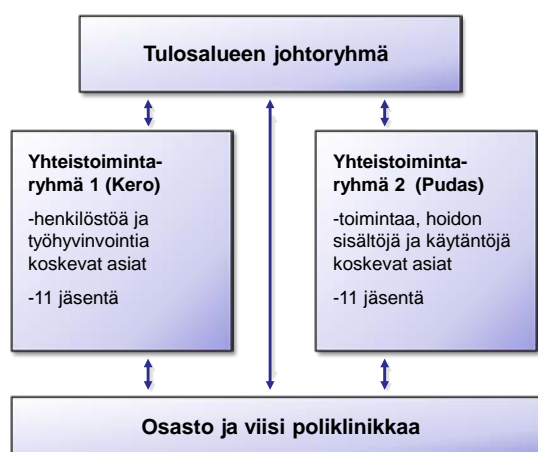
Haastateltavat olivat tyytyväisiä avoimeen keskusteluun reflektiopajoissa, joka myös johti konkreettisiin työtä koskeviin parannuksiin. Muutaman vastaajan mielestä keskustelut olivat joskus liian pitkiä ja uuvuttavia. Reflektiopajojen tarkoitus oli jäänyt joillekin epäselväksi, samoin osanoton kriteerit. Kokemusasiantuntijan läsnäolosta todettiin, että häntä ei olisi tarvinnut kutsua kaikkiin reflektiopajoihin ja toisaalta kokemusasiantuntijoita olisi voinut olla enemmänkin mukana prosessissa. Teemaryhmissä esille nostetut ideat ja aiheet eivät aina saaneet tasapuolisesti huomiota reflektiopajoissa eli käsittely olisi voinut olla tältä osin systemaattisempaa. Ulkopuolista konsulttia kritisoitiin liian dominoivasta ja autoritaarisesta asenteesta ja johtamisesta, jonka arveltiin passivoineen ryhmään osallistuneita.

Kokemukset prosessin vaikuttavuudesta olivat positiivisia. Yhteistyö toimipisteiden välillä arvioitiin nyt paremmaksi. Kommunikointi oli avointa ja yhteisiä sosiaalisia tapahtumia oli järjestetty pitkän hiljaisuuden jälkeen. Kokoukset olivat muuttuneet tehokkaammiksi eli turha keskustelu oli vähentynyt. Koettiin, että ihmiset välittivät nyt enemmän toisistaan muun muassa niin, että huolehtivat kollegojen mahdollisuuksista päästä lounaalle työvuoron aikana.

Haastateltavat arvioivat, että projekti tuotti positiivisia muutoksia koskien johtajien käyttäytymistä ja toimintaa. Johtajat olivat jälleen löytäneet johtajuuden ja johtamiskäytäntöjä oli parannettu. Tätä toivat esille erityisesti sairaalaosastolla työskentelevät henkilöt. Vuorovaikutusta johtajien kanssa oli aiempaa enemmän. Innovaatiotoiminta oli tullut tutummaksi ja tämä heijastui muun muassa niin, että uusia aloitteita oli aiempaa helpompi saada läpi ja johto tarttui niihin napakammin. Sitoutumisen, luottamuksen ja työhyvinvoinnin koettiin muuttuneen entistä positiivisempaan suuntaan. Lähiesimiehenä toimivat toivat esille, että he olivat nyt johtajana rohkeampia ja ymmärsivät oman tehtävänsä tärkeyden aiempaa paremmin. He halusivat nyt kuunnella, rohkaista ja huolehtia henkilöstöstään ja näin varmistaa heidän jaksamisensa ja viihtymisensä työssä. Tulosalueella otettiin myös käyttöön ensimmäisen toimintatutkimusvuoden aikana Vuoden innovaattori -palkinto.

Uusi malli johtamiseen

Edellä esitelty toimintamalli koettiin hyväksi, ja mukana olleiden esimiesten ja henkilöstön kokemukset siitä olivat lähinnä positiivisia. Noin 1,5 vuotta kestänyt interventio lisäsi vuorovaikutusta ja keskusteluja johdon ja henkilöstön välillä, auttoi heitä paremmin ymmärtämään toisiaan ja lisäsi selvästi henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Yhteiset keskustelut eri työyksiköiden edustajien kanssa avasivat erilaisia näkökulmia asioihin, joka laajensi osallistujien omia käsityksiä ja antoi kokonaisvaltaisempaa perspektiiviä mieltä askarruttaviin työtä koskeviin kysymyksiin. On selvää, että nyt kokeiltu rakenne johtamisen ja päätöksenteon kehittämiseksi ja sen hajauttamiseksi toi kaivattua lisäarvoa ja muutosta kohdeorganisaatiolle. Tyytyväisyys uudenlaiseen yhteistoimintaan johti intervention loppuvaiheessa siihen, että tulostyöryhmän johto teki esityksen sairaanhoitopiiriin hallitukselle uuden KEROJO-johtamismallin (kuvio 3) virallisesta kokeilusta, joka tuli hyväksytyksi ajalle 1.10.2013–30.9.2015.



Kuvio 3. Psykiatrian tulosalueen uusi johtamisen malli.

Tulosalueelle perustettiin kaksi uutta yhteistoimintaryhmää TPD-ryhmän tilalle ja niille annettiin nimet "Kero" ja "Pudas". Toinen ryhmä keskittyi valmistelemaan ja kehittämään henkilöstöä ja työhyvinvointia koskevia asioita ja toinen toimintaa, hoidon sisältöjä ja käytäntöjä. Molempiin

valittiin vapaaehtoisuuden pohjalta jäsenet, jotka edustivat eri työpisteitä ja ammattiryhmiä (lääkäreitä, sairaanhoitajia, mielenterveyshoitajia, erityistyöntekijöitä ja tukihenkilöstöä). Jäsenyys ryhmissä vaihtuu noin puolen vuoden välein. Tämä perustuu teemaryhmistä saatuihin kokemuksiin siitä, että laaja osallistuminen sitouttaa henkilökuntaa parhaiten edistämään yhteistä toimintaa. Uudet yhteistyöryhmät tekevät kehittämis ehdotuksia tulosalueen johtoryhmälle ja johtoryhmä voi myös kysyä edellä mainittujen ryhmien mielipidettä ennen päätöksentekoa koko tulosaluetta koskevista kysymyksistä. Molemmissa ryhmissä on 11 jäsentä, ja ne kokoontuvat 4–6 kertaa vuodessa. Kokouksista tehdään muistiot, jotka laitetaan tulosalueen intraan, joka tapa osoittautui hyväksi tiedon leviämisen näkökulmasta jo tutkimus- ja kehittämishankkeen aikana.

Pohdinta

Toimintatutkimuksessa todettiin, että kehittämistä varten luotu toimintamalli oli onnistunut ja johti lopulta uuteen johtamisen malliin tulosalueella. Kyseinen malli voidaan soveltaen ottaa käyttöön muissakin sairaalaorganisaatioissa, muun muassa somaattisillakin tulosalueilla.

Teemaryhmät olivat foorumeita, joissa henkilöstö eri toimipisteistä ja eri ammattiryhmistä sai mahdollisuuden tutustua toisiinsa ja keskustella työtä koskevista asioista ilman virallisen johdon läsnäoloa ja riittävän pienissä ryhmissä. Oli ilmeistä, että tulosalueelta oli puuttunut tällainen kommunikointi- ja tapaamismahdollisuus, koska osallistujat selvästi kokivat, että tämä oli jotain uutta heille. He saivat teemaryhmissä keskustella avoimesti ja vapaasti mieltä painavista asioista, jotka olivat heille tärkeitä ja problemaattisia. Heille tuli tunne kuulluksi tulemisesta. Kirjoitetut muistiot palaverista koettiin tärkeiksi. Niiden avulla käydyt keskustelut siirtyivät myös muiden tietoisuuteen. Muistiot käsiteltiin myös reflektiopajoissa, joka lisäsi niiden tärkeyttä ja merkitystä. Henkilöstö koki, että prosessin aikana heidän ajatuksiinsa ja ideoihinsa suhtauduttiin vakavasti, koska reflektiopajoissa tehtiin päätöksiä tiettyjen käytännön asioiden korjaamiseksi. Niiden toteutumisesta myös seurattiin, joka lisäsi luottamusta johtoa kohtaan. Kaikki tämä lisäsi tunnetta kyvystä vaikuttaa toimintoihin ja käytäntöihin omassa toimipisteessä ja tulosalueella.

Reflektiopajat olivat tärkeitä keskustelufoorumeita koko projektin ajan. Henkilöt, jotka niihin osallistuivat, olivat keskiössä. Sekä johtajilla että henkilöstöllä oli mahdollisuus jakaa ajatuksia ja ideoita vapaasti keskenään. Aiheet, joista keskusteltiin, perustuivat teemaryhmissä käytyihin keskusteluihin ja niistä tehtyihin muistioihin. Tämä oli uudenlainen tapa käydä keskusteluja. Aiemmin, tulosalueella oli ollut noin neljä kertaa vuodessa hengeltään virallisia ”TPD-kokouksia”. Uusimuotoisissa kokouksissa toteutui työpaikka demokratia vapaamuotoisemmin. Sairaanhoitopiirin hallintoylihoitajan läsnäolo reflektiopajoissa koettiin tärkeäksi, koska hän edusti läsnäolollaan sairaanhoitopiirin korkeinta johtoa ja koettiin, että hänen läsnäolonsa oli viesti siitä, että hän oli kiinnostunut tulosalueen toiminnasta ja siellä työskentelevistä ihmisistä. Hänen uskottiin myös vievän saatua ja kuultua tietoa sairaanhoitopiirin johtoryhmän muille jäsenille.

Ulkopuolisen konsultin käyttö toimintatutkimusprosessissa oli pääosin oikeaan osunut päätös. Konsultilla oli runsaasti aikaisempaa kokemusta työyhteisön kehittämisprosesseista. Hän johti reflektiopajoja persoonallisella ja voimakkaalla otteella, joka aluksi oli hyvä asia, mutta myöhemmin monet kokivat sen passivoivan keskustelua ja muiden osallistumista. Hän antoi kuitenkin esimerkillään mallin työskentelylle – kun hän joutui jäämään pois kesken prosessin, ei ryhmällä ollut lainkaan vaikeaa jatkaa työskentelyä reflektiopajassa. Jos toimintatutkimuksessa ei olisi ollut mukana tätä ulkopuolista konsulttia, olisi tutkijoiden rooli muodostunut erilaiseksi. Nyt tutkijat pystyivät vain vierestä seuraamaan, mitä prosessissa tapahtui. He saattoivat keskittyä tutkimusosoiden suorittamiseen ja tulosten kertomiseen prosessiin osallistuville ja koko tulosalueen henkilöstölle. Tutkijoiden ei tarvinnut osallistua kehittämistyön ohjaamiseen kovinkaan paljon.

Uusi johtamismalli, joka syntyi tämän toimintatutkimuksen lopputuloksena, on nyt kokeilussa kyseessä olevalla tulosalueella. Sen suurin haaste on siinä, miten valitut henkilöstön edustajat ottavat tehtävän haltuunsa. Odotusarvona on, että he ensin keskustelevat omissa työyksiköissään kehittämistarpeista ja kehittämistä vaativista asioista ja vievät sitten tärkeät asiat uusien yhteistyöryhmien käsittelyyn. Uusien puheenjohtajien suhtautuminen omaan tehtäväänsä, toimintatavat ja ilmapiiri, jonka he pystyvät luomaan kokouksiin, on keskeistä yhteistyöryhmien tuloksekkaalle toiminnalle. Pääroolissa pitäisi olla ryhmän jäsenet ja heidän ajatuksensa ja mielipiteensä.

Johtopäätökset

Toteutettu tutkimus- ja kehityshanke osoittaa, että hierarkisessa sairaalaympäristössä on mahdollista muuttaa johtamisen rakenteita ja käytäntöjä sekä antaa henkilöstölle aikaisempia parempia osallistumismahdollisuuksia TKI-toimintaan ja päätöksentekoprosesseihin. Tämä kuitenkin edellyttää positiivista suhtautumista ja tukea lähiesimiesten ja tulosalueen johdon taholta sekä myös henkilöstön motivaatiota ja kiinnostusta aktiiviseen osanottoon.

Kirjallisuus

- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115.
- Fuglsang, L. & Sorensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation: Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal* 31(4), 581–595.
- Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J., Tuomivaara, S. & Tuulaniemi, J. (2012) Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät – monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Hidalgo, A. & Albors, J. (2008) Innovation management techniques and tools: A review from theory and practice. *R&D Management* 38 (2), 113–127.
- Holter, I. M. & Schwartz-Barcott, C. (1993) Action research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing? *Journal of Advanced Nursing* 18 (2), 298–304.
- Hoyrup, S., Bonnafous-Boucher, M., Hasse, C., Lotz, M. & Moller, K. (2012) Employee-Driven Innovation. A New Approach. Great Britain: CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.
- Jantunen, S., Naaranoja, M., Piippo, J., Mäkelä, T., Valtanen, E. & Sankelo, M. (2013) Toimintatutkimuksen laatukriteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimuksessa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 4/2013, 29–44. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen yliopisto. [online]. <URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9063-7>.
- Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. (2011) Action Research in Healthcare. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Laitila, A. (2009) The expertise question revisited: Horizontal and vertical expertise. *Contemporary Family Therapy* 31 (4), 239–250.
- Länsipohjan sairaanhoitopiiri. Hallintosääntö. [online]. <URL: http://www.lpshp.fi/media/files/hallintosaanto_1.1.2014.pdf. Luettu 6.10.2014.
- McLean, L. (2005) Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources* 7 (2), 226–246.
- Sankelo, M. (2013) Miten innovaatioiden syntymistä voidaan organisaatioissa edistää? *Proterveys* 6, 18–20.

- Sankelo, M. & Piippo, J. (2012). Case-study of Innovation Activities in Psychiatric Care in Finland. 6th NOVO-symposium, Stockholm, 15-16 November 2012, Abstract book, 45.
- Seec, H. (2008). Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudemus.
- Valencia, J., Valle, R. & Jiménez, D. (2010) Organizational culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management* 13 (4), 466–480.

Työajan hallinnan haasteita kiinteistöalalla

Virpi Slotte

Kiinteistöalan Koulutussäätiö

.....

Abstrakti

Tämä tutkimus perustuu Kiinteistöalan Koulutussäätiön teettämän Isännöintialan ammattilaiset -kyselyn tuloksiin. Kyselyn tarkoituksena on selvittää ja seurata miten isännöitsijät ympäri Suomea itse näkevät työnsä, työmääränsä ja jaksamisensa. Samalla pyritään luomaan edellytyksiä työntekijöiden jaksamisen ja työtyytyväisyyden parantamiseksi selvittämällä isännöitsijän työn kuormittavuutta ja sisällöllistä mielekkyyttä. Tutkimuksen kohderyhmä kattaa valtaosan isännöintialalla toimivien yritysten henkilöstöstä Suomessa. Kysely toteutettiin keväällä 2014 (n=546) ja tuloksia verrataan osittain vuoden 2010 (n=637) ja vuoden 2007 (n=733) tuloksiin.

Tulosten mukaan isännöitsijöiden työajat ovat pitkiä ja ilta-aikaan ajoittuvat kokoukset kuormittavat isännöitsijöitä erityisesti keväisin. Epätyypillisenä aikana tehtävä ylityö näkyy yhtenä keskeisempänä tyytymättömyyden syynä isännöitsijöiden työssä. Toisaalta tietoisuus työn ajoittaisesta ruuhkautumisesta tekee siitä ainakin osittain ennakoitavan. Tämä yhdessä työn sisällön mielekkyyden, itsenäisyyden ja monipuolisuuden kanssa tekevät siitä alan ammattilaisten mielestä antoisan. Isännöitsijän ammatin ja toimialan tunnettavuuden lisääminen ovat tässä avainasemassa.

Avainsanat: työaika, työn kuormittavuus, isännöintiala, työtyytyväisyys, työn sisällön mielekkyys

Johdanto

Työajan ulottuvuudet ja työtyytyväisyys

Viikottaiset työajat ovat palvelualoilla muita aloja vaihtelevampia (Lee, McCann & Messenger 2007). Tämä ilmenee globaalisti erityisesti niillä teollisuuden, kaupan, liikenteen, kiinteistöjen ja varastoinnin aloilla, joissa tyypillisesti tehdään paljon vuorotyötä iltaisin ja viikonloppuisin. Työtuntien keskimääräiset määrät peittävät kuitenkin helposti alleen sen tosiasian, että työaikojen hajonta on suurta: yksittäisten työntekijöiden työajat vaihtelevat sekä suhteessa toisiin yksilöihin että joillakin aloilla myös vuodenaikojen suhteen (Hakola ym. 2007a).

Leen, McCannin & Messengerin (2007) mukaan pitkät työajat voidaan operationalisoida kolmella tavalla: (1) työtunnit, jotka ylittävät viikoittaisen säännöllisen 40 tunnin työajan, (2) työtunnit, joilla on vaikutusta terveydellisiin ongelmiin ja (3) työtunnit, jotka ylittävät työntekijöiden itsensä sopiviksi katsoman määrän. Jälkimmäiseen liittyy kiinteästi työtuntien ennakoitavuus ja yksilöiden mahdollisuus vaikuttaa työtunteihin sekä heidän oikeutensa tarvittaessa kieltäytyä työskentelystä iltaisin tai viikonloppuisin. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ensimmäisen kohdan mukaisesti isännöitsijöiden viikoittaisia työtuntimääriä heijastellen heidän tyytyväisyyttään työaikaansa ja työajan käyttöön (osittain kohta 3).

Työajat voivat vaikuttaa monella tavalla työntekijän terveyteen, toimintakykyyn sekä mahdollisuuteen sovittaa yhteen työ ja muu elämä (esim. Hakola ym. 2007a, 2007b; Mäkinen ym. 2014; Pyöriä & Saari 2014; Työterveyslaitos, 2013, 2014). Työpäivän ja työviikon pituuden lisäksi myös ajoituksella työ- ja lepoaikojen rytmityksineen sekä töiden jakautumisella eri tehtävien kesken on merkitystä. Sama koskee epätyypillisinä työaikoina, kuten iltaisin ja viikonloppuisin tehtyä työtä.

Aikaisemmassa tutkimuksessa ovat korostuneet epätyypillisen työajan haasteet ja riskitekijät, mutta monella alalla kuva on paljon monipuolisempi (Hyrkkänen ym. 2011). Tähän vaikuttaa oleellisesti se, työskenteleekö henkilö epätyypillisiin aikoihin vain satunnaisesti, sisältääkö työ vain epätyypilliseen aikaan tehtävää ylityötä, jolloin se ei ole millään tavalla säännöllistä tai minkään kierron mukana kulkevaa. Työntekijät itse pystyvät harvoin valitsemaan mihin vuorokauden aikaan työskentelevät vaikka niissä tapauksissa, joissa heillä on vaikutusmahdollisuuksia, oman suunnittelupanoksen käytön on todettu lisäävän hyvinvointia hoitotyössä (Sinivaara ym. 2007).

Samaa aihetta on käsitelty myös Hakolan ym. (2007b) tutkimuksessa, jonka tarkoituksena oli lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työaikaansa siirtämällä työvuorosuunnittelu esimieheltä työntekijälle. Tulosten mukaan työaika-autonomia helpotti työn ja harrastusten yhteensovittamista, mutta vain nuorten ja keski-ikäisten ryhmissä. Samanlaista positiivista vaikutusta ei havaittu vanhimmassa ikäryhmässä, jossa omien vaikutusmahdollisuuksien suunnittelu ei auttanut työssä jaksamisessa. Edelleen on siis tärkeää löytää sellaisia työaikatratkaisuja, joista myös ikääntyvät työntekijät hyötyvät (Wallin 2014). Tavallisimmin heidän kohdallaan työaikajärjestelynä on käytetty osa-aikatyötä, mutta myös muut ratkaisut, kuten riittävä palautumisaika työvuorojen välillä, ovat suositeltavia ja kokeilemisen arvoisia.

Epätyypillinen työaika kuormittaa työntekijän terveyttä ja fyysistä toimintakykyä ja aiheuttaa stressiä ja muita ongelmia erityisesti silloin, kun vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja sen tekemisen ajankohtaan koetaan vähäisiksi (Konttinen ym. 2014). Työ voi tuntua silloin henkilöstön näkökulmasta raskaalta, mutta toisaalta mobiili ja monipaikkainen työ on usein hyvin itsenäistä, vaihtelevaa ja antoisaa (Koroma, Hyrkkänen & Rauramo 2011). Erityisesti lapsiperheen vanhemmat voivat sen myötä kyetä vaikuttamaan omaan elämäänsä ja ajankäyttöönään muita enemmän (Rönkä, Kinnunen & Sallinen 2005) mutta myös iäkkäämmät työntekijät saavat joustoa omaan arkeensa ja voivat vahvistaa yksilöllisiä voimavarojaan (Wallin 2014). Tyytyväisyyden ja työn ilon löytyminen edellyttävät kuitenkin vallitsevien olosuhteiden mukaista sopeutumista ja asennemuutosta (Rongen ym. 2014).

Isännöitsijöiden tyypillinen ruuhkahuippu osuu iltatöiden räjähdysmäiseen kasvuun kevätkaudella taloyhtiöiden yhtiökokousten aikaan. Monet isännöitsijät työskentelevät silloin ristipaineissa, joita aiheuttavat jatkuva kiire, liiallinen työmäärä, pirstaleinen työkokonaisuus, pahimmassa tapauksessa höystettynä vielä organisatorisella sekavuudella sekä tehostamis- ja muutospaineilla (vrt. Mäkinen ym. 2014; Syvänen & Kokkonen 2011). Tällöin työntekijöiden oma vastuu lisääntyy niin työstään kuin riittävästä palautumisesta.

Tuotannon näkökulmasta myös tarpeettomia töitä pitäisi pystyä vähentämään. Tuoreen tanskalaisen tutkimuksen mukaan tarpeettomien työtehtävien tekemisellä havaittiin yhteys alentuneeseen mielenterveyteen (Madsen ym. 2014). Erityisesti lähtötasoltaan kehnomman mielenterveyden työntekijöillä tarpeettomien työtehtävien tekeminen oli yhteydessä kurjuuden lisääntymiseen. Sama yhteys korostui jonkin verran myös vanhemmilla, yli 45-vuotiailla työntekijöillä (mt.), joita isännöitsijöistäkin suurin osa on.

Työaikatarkoituksilla on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen ja sujuvuuteen. Kesti ja Syväjärvi (2014) jakavat työn ääressä vietetyn ajan kahteen osa-alueeseen: muuhun työaikaan ja teholliseen työaikaan. Heidän mallissaan, joka sisältää edellisten lisäksi myös rakenteellisen työajan sisältäen lomat, koulutukset ja muut poissaolot, tehollisen työajan prosentuaalinen osuus työn ääressä vietetystä ajasta määrittää henkilöstön kokema työelämän laadun. Vaikka malli keskittyy lähinnä tuottavuuden tarkasteluun organisaation näkökulmasta, se tarjoaa viitekehyksen myös henkilöstön työajan kokemusten ymmärtämiseen.

Jos työpäivät ovat pirstaleisia ja sisältävät runsaasti keskeytyksiä, kokemus työnteon laadusta saattaa häiriintyä. Kokemus työn ääressä vietetyn ajan tehokkuudesta vaihtelee eri ihmisten ja eri ajankohtien kesken. Mitleton-Kellyn (2005) mukaan se, missä määrin ihmiset väsyvät, ei aina johdu siitä, että he tekisivät liikaa työtä, vaan siitä, että he tekevät liian vähän merkityksellistä työtä. Mielekäs työ, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä hyvä työyhteisön ilmapiiri heijastuvat puolestaan myönteisesti ihmisen muille elämänalueille (Rongen ym. 2014; Salanova ym. 2014). Arvioitaessa näiden tekijöiden yleisyyttä isännöitsijöiden työssä tässä artikkelissa tarkoituksena on saada tietoa työssä mahdollisesti esiintyvistä kuormittavuustekijöistä ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksista työaikoihinsa. Lisäksi kysytään, miten isännöitsijöiden työajat ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana ja mitkä tekijät selittävät heidän tyytyväisyytään työaikaansa.

Työaikojen seuranta kiinteistöalalla

Isännöinnin toimialalla on merkittävä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa, koska isännöinti on läsnä joka toisen Suomessa asuvan kodin arkipäivässä. Suomessa on yli 80 000 asunto-osakeyhtiötä, joissa asuu noin 2,7 miljoonaa suomalaista. Isännöinti huolehtii yhteiskunnallisesti merkittävästä omaisuusmassasta ja vaikuttaa siihen, miten kestäviä päätöksiä taloyhtiöissä tehdään (Isännöintiliitto 2014).

Isännöintiala on kuitenkin ennennäkemättömässä murroksessa. Taloyhtiöiden peruskorjaustarve ja energiatehokkuustavoitteet lisäävät kiinteistöjen korjauksia. Alan on vastattava muihinkin tulevaisuuden muutosvoimiin, joihin kuuluvat ikääntyvien isännöitsijöiden eläköityminen ja jaksaminen lisääntyvien vaatimusten paineessa. Haastetta lisää aktiivisten ja kokeneiden henkilöiden saaminen taloyhtiöiden hallituksiin ja osakkaiden ja asukkaiden erilaiset ja lisääntyvät tarpeet, esimerkkinä ikääntyminen ja monikulttuurisuus.

Kiinteistöalalla ollaan yleisesti huolissaan vallalla olevista käytännöistä, jotka polttavat isännöitsijät loppuun ja karkottavat nuoret alalta. Alalla on muodostunut käytännöksi, että isännöitsijöiden on oltava käytettävissä aamusta iltaan. Tilannetta mutkistaa edelleen se, että isännöitsijät eivät kuulu minkään alan työehtosopimukseen, mikä ei tarkoita sitä, etteikö heidän kohdallaan tulisi noudattaa työaikalakia.

Työnantajat ajattelevat, että isännöitsijöiden työn luonteen vuoksi työaikoja on vaikea valvoa. Isännöitsijöiden työaikojen seurantaan ei ole kuitenkaan mitään estettä: normaaliin työaikaan toimistolla voidaan käyttää samanlaisia seurantamenetelmiä kuin muillakin työntekijöillä ja iltakokouksista pidetään pöytäkirjoja, joihin aloitus- ja lopetus aika merkitään. Työsuojelutarkastajien havaintojen mukaan näin ei kuitenkaan aina toimita. Isännöintialan toimistoissa on puutteita työajan hallinnassa, ja monet työnantajat seuraavat huonosti kokonaistyöaikoja (Työsuojeluhallinto 2014).

Työaikojen seuranta ja kuormituksen arviointi perustuvat voimassaolevaan työaikalainsäädäntöön, mutta niiden tulisi pohjautua myös toimialakohtaiseen tietoon (Työterveyslaitos 2014). Tämä artikkeli pyrkii vastaamaan edellä esitettyyn tarpeeseen selvittää isännöintialan osalta työntekijöiden työtyytyväisyyttä erityisesti työajan kuormittavuuden osalta. Tämän lisäksi tavoitteena on lisätä tietoa siitä, miten isännöitsijät itse

näkevät työmääränsä, jaksamisensa ja työn sisällön mielekkyyden. Miten he kokevat epäsäännöllisten työaikojen kuormittavuuden? Aihe on tärkeä kahdesta syystä: niin 1) alalla toimivien varsin iäkkäiden isännöitsijöiden jaksamisen näkökulmasta kuin 2) tulevaisuudessa entistä suuremmasta työvoimapulasta kärsivän alan tarpeesta houkutella nuoria osaajia alalle.

Tutkimuksen toteuttaminen ja aineisto

Tutkimus toteutettiin valtakunnallisena kyselynä, joka pohjautuu Kiinteistöalan Koulutussäätiön aikaisemmin teettämiin (vuosina 2007 ja 2010) kyselytutkimuksiin. Kysymykset on laadittu kaikkina vuosina yhteistyössä Kiinteistöalan Koulutussäätiön ja Isännöintiliiton asiantuntijoiden kesken ja toteuttajana on toiminut Promenade Research Oy. Vuoden 2014 kysymykset ovat suurelta osin samoja kuin edellisinä vuosina mutta mukaan on otettu lisäksi ajankohtaisia asioita mittaavia asioita, kuten esimerkiksi työajan seuranta, etätyömahdollisuus ja isännöitsijän henkilöparevyys.

Aineiston keruussa käytettiin sekä Kiinteistöalan Koulutussäätiön asiakasrekisteriä että Isännöintiliiton jäsenrekisteriä, jolloin kohderyhmäksi saatiin varsin kattavasti alalla toimivien isännöitsijäyhtösten henkilöstö. Sähköisesti vastattavissa oleva kysely oli avoinna yli kaksi kuukautta, minkä aikana toteutettiin sekä varsinainen kyselyn lähettäminen että vastausten karhuaminen. Vastausajan pituus selittyy sen osumisesta toukokuun ja elokuun väliseen ajankohtaan.

Kysely lähetettiin 2 374 henkilölle ja vastausprosentiksi saatiin 23 %, joka on suuruudeltaan samaa luokkaa kuin vuonna 2010 (22 %) mutta alhaisempi kuin pienemmälle kohderyhmälle lähetetty kysely vuonna 2007 (41 %). Tässä artikkelissa keskitytään tämän vuoden tuloksiin, mutta viitataan kuitenkin merkittävimpiin eroavaisuuksiin suhteessa aikaisemmin saatuihin tuloksiin. Tulokset ovat pääasiassa kuvailevia ja painottuvat keskiarvojen ja korrelaatioiden esittämiseen tulkiten kiinteistöalan ammattilaisten arjen ja tulevaisuuden näkymiä. Avointen vastausten analysoimisessa vastaukset luokiteltiin teemoittain, minkä jälkeen etsittiin tyypiesimerkkejä, jotka jäsentävät tutkimuskohteen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.

Ammattinimikkeiltään vastaajat (n=546) ovat isännöitsijöitä/managers (84 %), teknisiä asiantuntijoita/teknisiä isännöitsijöitä (8 %), kiinteistöpäälliköitä (2 %) ja muita kuten, asumisneuvoja, vastike-, vuokra- ja kiinteistövalvojia. Valtaosa heistä (81 %) työskentelee palveluita taloyhtiöille tuottavissa yrityksissä. Muiden työntekijöiden yritysten päätoimiala liittyy asuntojen (8 %) tai toimitilojen (2 %) omistamiseen tai palvelujen tuottamiseen toimitilakiinteistöille (4 %).

Miehiä kyselyyn vastanneista on 66 % ja naisia 34 %. Vastaajien syntymävuoden keskiarvo on 1960. Yli 50-vuotiaita vastanneista on 44 % (51–63-vuotiaita 39 % ja yli 63-vuotiaita 5 %), vajaa kolmannes on 41–50-vuotiaita (31 %), 17 % 31–40-vuotiaita ja 9 % alle 30-vuotiaita. Joka kolmas asuu pääkaupunkiseudulla muiden vastaajien jakautuessa suuruusjärjestyksessä Tampereen, Turun, muun Uudenmaan, Jyväskylän, Oulun, Lappeenrannan/Imatran, Lahden ja Kuopion talousalueisiin. Vastaajien otoksen voidaan katsoa edustavan varsin hyvin kaikkia Suomen isännöitsijöiden ammatissa työskenteleviä.

Tulokset esitellään kahdesta eri näkökulmasta: isännöintityön arjen työmäärän, työajan ja sen käytön kokemuksista sekä työssä jaksamisen ja työn sisällön mielekkyyden kokemisen näkökulmasta.

Tulokset

Työaika ja sen seuranta

Tulosten mukaan isännöitsijöiden keskimääräinen viikoittainen työaika on 43 tuntia 20 minuuttia. Pitkien työpäivien yleisyydestä kertoo hyvin se, että isännöitsijöistä lakisääteistä 37,5 tunnin työpäivää tekee vain 10 % ja vähintään 40 tunnin työpäiviä tekevien osuus on 75 %. Työajoissa ei ole merkitseviä eroja sukupuolen, iän, tehtävän, työkokemuksen määrän tai maantieteellisen alueen mukaan.

Työaika on sen sijaan noussut tasaisesti vuodesta 2007, jolloin asiaa kysyttiin kattavasti alan ammattilaisilta ensimmäisen kerran. Silloin viikoittainen työaika oli tasan kaksi tuntia pidempi kuin tämän päivän keskimääräinen luku osoittaen eron olevan tilastollisesti erittäin merkitsevä ($t=3.33$, $p<.001$). Vuonna 2010 viikoittainen työaika oli lähes tunnin lyhyempi kuin nyt (42 h 40 min). Samanaikaisesti kun työaika on noussut, tyytyväisyys omaan työaikaan on laskenut merkitsevästi edellisestä mittauskerrasta (2014 $ka=3.32$ ja 2010 $ka=3.45$ asteikolla 1–5, $t=-2.04$, $p<.05$). Isännöitsijöiden kokemus työajastaan ei ole kuitenkaan yhtenäinen: samalla kun lähes puolet vastaajista (48 %) on tyytymättömiä tai hyvin tyytymättömiä, 25 % kokee olevansa tyytyväisiä tai hyvin tyytyväisiä työaikaansa.

Monissa isännöintialan toimistoissa on puutteita työajan hallinnassa. Kulunvalvonnan tai kellokortin avulla työaikaansa seuraavia työntekijöitä on 15 % ja tuntejaan itse esimerkiksi Exceliin tai toiminnanohjausjärjestelmään kirjaavia on 31 %. Loput, eli yli puolet vastaajista, (54 %) kertoo, että heidän työaikaansa ei seurata. Mielenkiintoista on, että kulunvalvonnan tai kellokortin käyttäjäpiiriin kuuluvien tyytyväisyys omaan työaikaansa on merkitsevästi korkeampi ($ka= 3.85$) kuin niiden, jotka kirjaavat työtuntejaan itse Exceliin ($ka= 3.25$, $t=4.65$, $p<.001$) tai niiden, jotka eivät seuraa työaikaansa lainkaan ($ka=3.22$). Kellokortin käyttäjistä tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työaikaansa on 37 %, Excelin käyttäjistä 10 % ja työaikaansa seuraamattomista 11 %.

Kokemukset työajan käytöstä

Tyytyväisyys työaikoihin korreloi keskimääräiseen työaikaan mutta yhteys ei ole kuitenkaan kovin voimakas ($r=.26$, $p<0.001$), mikä osoittaa, että työajan kesto ei yksin selitä kovin paljon isännöitsijöiden tyytyväisyydestä työaikaansa. Työajan kesto, joka painottuu epätyypillisenä aikana tehtävään ylityöhön, näkyy yhtenä keskeisempänä tyytymättömyyden syynä isännöitsijöiden työssä. Tämä ilmenee eri tavoin ilmaistuna kahdessa kolmesta avoimesta vastauksesta ja liittyy useimmiten iltakokouksien liialliseen määrään tammi-huhtikuussa:

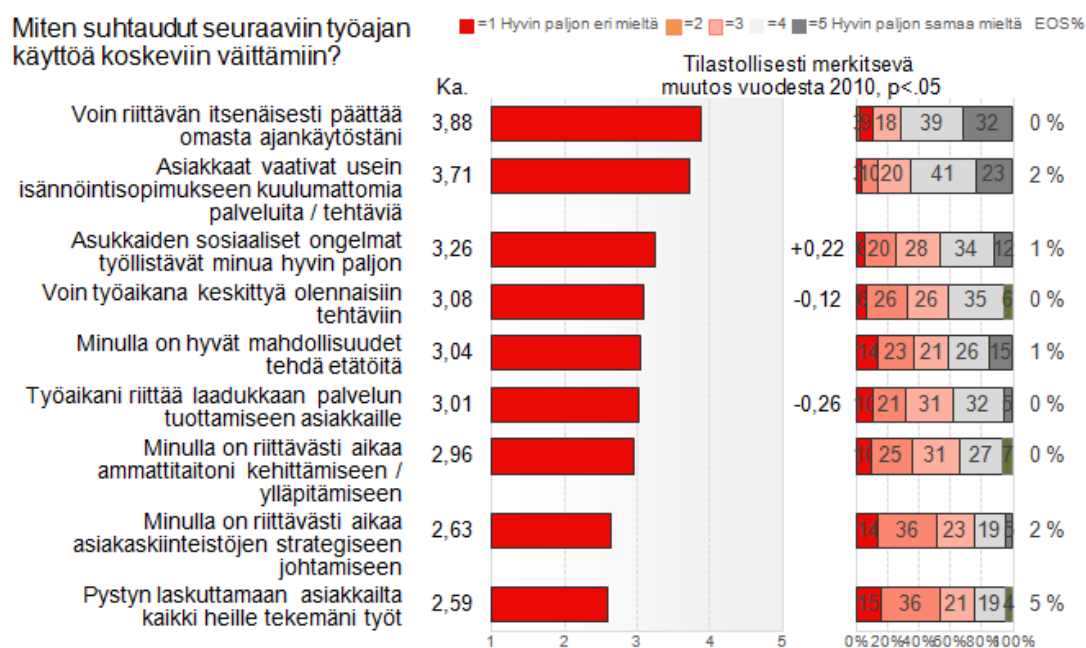
- Isännöitsijä ei ole töissä 24/7, mitä ihmiset eivät ymmärrä.
- Kevät on liian iltatyöpainotteinen kaikkine kokouksineen. Haluaisin muutosta iltaisin klo 18.00 jälkeen alkaviin kokouksiin ja 12–13-tuntisiin työpäiviin ja alalla oleviin käsitteisiin työajoista / ylitöistä
- Työnantaja ei joustu työajoissa, vaan kevät tehdään 10–12-tuntisia päiviä, joita ei ole mahdollista pitää myöhemminkään vapaina.
- Työajat ovat haastavat, koska on paljon iltatöitä ja silti asiakkaat odottavat, että ollaan heti aamusta tavoitettavissa. Työn ennustettavuus on myös vähän niin ja näin, koska tilanteet voivat muuttua esim. vahinkojen kautta hyvin nopeasti ja aikataulut menevät siten uusiksi.
- Yrittäjänä joutuu tekemään esim. tilinpäätösten aikaan työtä paljon iltaisin ja viikonloppuisin. Laatu kärsii eikä haluaisi tehdä hommia ns. vasemmalla kädellä. Aikaa ei jää liikkumiseen ja harrastuksiin.
- Nyt työtä on niin paljon iltaisin, että se vie suuren osan vapaa-ajastakin. Aikaa perheelle ei jää.

Merkittävää tuloksissa on se, ettei yksikään vastaaja ilmaise ilt-aikaan painottuvaa työntekoa myönteisenä tai oman arjen pyörittämistä helpottavana asiana. Syynä on todennäköisesti ylityö, joka ei tuo joustoa muina kellonaikoina tai ylimääräisinä vapaapäivinä. Puhuttaessa isännöitsijän päivittäisestä työajasta, osa vastaajista kokee työnsä mahdollistavan vapauden tehdä itsenäisiä päätöksiä ajankäyttönsä suhteen:

- Ajankäytön voin suunnitella varsin vapaasti. Pystyn pitämään hyvin lomiam eivätkä alaistenkaan lomat vaikeuta asioiden hoitoa.
- Kokouksia lukuun ottamatta työajat on hyvät, koska viikonloput ovat vapaat. Kesällä on rauhallista, kun taloyhtiöiden asukkaat ovat pääosin kaikki lomalla.
- Työtehtävien määrä vaihtelee samoin kuin oma jaksaminen vuodenaikojen mukaan. Kesällä on vähemmän kokouksia, jolloin aikaa jää muiden töiden tekemiseen enemmän. Syksy on isännöitsijöille hyvä aika pitää lomaa, mutta silloinkin voi eteen tulla korjaushankkeita.

Sama tulos näkyy strukturoidusta väittämästä ”Voin riittävän itsenäisesti päättää omasta ajankäytöstäni”. Taulukosta 1 näkyy, että suurin osa vastanneista (71 %) kokee voivansa päättää omasta ajankäytöstään työssään riittävän itsenäisesti. Tämä tilanne on pysynyt muuttumattomana vuoden 2010 mittaus tuloksista. Monen mielestä heidän työaikaansa menee kuitenkin tarpeettoman paljon asiakkaiden isännöintisopimukseen kuulumattomien palveluiden hoitamiseen ja asiakkaiden sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen. Sosiaalisten ongelmien työllistävyys on lisääntyminen neljän vuoden takaisesta tuloksesta merkitsevästi ($t=4.01$, $p<0.01$). Toisen tilastollisesti merkitsevän muutoksen mukaan tämän päivän isännöitsijöiden työaika ei riitä laadukkaaseen palvelun tuottamiseen asiakkaille ($t=-4.28$, $p<0.01$) yhtä hyvin kuin vuonna 2010. Myös mahdollisuus keskittyä olennaisiin tehtäviin on jonkin verran heikentynyt edellisestä mittauksesta ($t=-2.56$, $p<0.05$).

Taulukko 1: Isännöitsijöiden suhtautuminen työaikaansa ja työmääräänsä



Merkittävimmät yhteydet työajan tyytyväisyyden kokemuksiin liittyvät tämän tutkimuksen perusteella siihen, että vapaa-aika riittää työstä palautumiseen ($r=.580$), isännöitsijöillä on mahdollisuus keskittyä työaikana olennaisiin tehtäviin ($r=.516$) sekä tuottaa asiakkaille laadukkaita palveluita ($r=.497$). Regressioanalyysin tulosten $R^2=.50$ mukaan nämä muuttajat valikoituivat selittämään tilastollisesti merkitsevästi työajan tyytyväisyyden kokemuksesta

50 %. Vapaa-ajan riittävyys työstä palautumiseen osoittautui omaisuuden perusteella selvästi parhaimmaksi selittäväksi tekijäksi (kulmakerroin 0.37, $p < 0.001$, $k_a = 3.08$). Olennaisiin tehtäviin keskittyminen ja laadukkaiden palvelujen tuottamisten kulmakertoimet olivat molemmat arvoltaan 0.18, $p < 0.001$.

Huomioitavaa tuloksissa on myös se, että isännöitsijöitä keskimäärin paljon työllistävien asiakkaiden sopimukseen kuulumattomien palveluiden hoito ($r = -0.086$) ja asiakkaiden sosiaalisten ongelmien ratkaiseminen ($r = -0.081$) eivät ole juuri lainkaan yhteydessä työajan tyytyväisyyden kokemuksiin.

Isännöitsijöiden työssä jaksaminen

Isännöitsijöiden työssä jaksamisessa on joitakin haasteita, mutta kokemuksissa työajoista on paljon vaihtelua. Taulukossa 2 näkyy, että lähes joka toisen isännöitsijän mielestä työyhteisöissä on kiinnitetty riittävästi tai hyvin huomiota työssä jaksamiseen, kun joka kolmas kokee, että asiaan ei ole omassa työyhteisössä paneuduttu tarpeeksi tai asia on jäänyt täysin huomioimatta. Myönteistä tuloksissa on selvä kehitys parempaan: keskiarvoilla mitattuna myönteisen huomion määrä on merkitsevästi lisääntynyt vuodesta 2010 ($t = 2.88$, $p < 0.1$).

Keskeisimmät ja yhdenmukaisimmin koetut työssä jaksamisen ongelmat liittyvät työn kuormittavuuden lisääntymiseen viimeisten vuosien aikana sekä vaikeuteen tehdä työtä keskeytyksettä. Työn kuormittavuuden kokee lisääntyneen viimeisten kolmen vuoden aikana 68 % vastaajista ja 65 % kokee, että keskeytyksiä päivittäisen työn tekemisessä on paljon tai erittäin paljon. Työn kuormittavuuden vastapainona on kollegoiden tuki ja apu, sillä selvä enemmistö isännöitsijöistä kokee saavansa apua työyhteisöltään ongelmatilanteissa. Vaikka oman työmäärän vaikuttamismahdollisuuksien koetaan vaihtelevan suuresti ($s = 1,17$), hieman yli puolet vastaajista kokee hallitsevansa ajankäyttöään joko hyvin tai erittäin hyvin. Näiden tekijöiden todettiin pysyneen samanlaisina kuin neljä vuotta sitten.

Taulukko 2. Isännöitsijöiden työssä jaksaminen



Isännöintityön sisältöä pidetään mielenkiintoisena: vastaajista peräti 87 % on väittämän kanssa samaa mieltä. Merkitseviä eroja eri ryhmien välillä ei ole, joten kokemus on yhteinen.

Silti vastaajista vain puolet (51 %) voisi suositella nykyistä ammattiaan ystävälle tai tuttavalle. Suosittelua ehkä tarvittaisiin, sillä peräti 93 % alan ammattilaisista näkee isännöintialan tulevaisuuden työllisyysnäköymien osalta hyvänä tai erittäin hyvänä. Tämä näkemys on voimistunut entisestään vuoden 2010 tuloksista, jolloin työllisyysnäköymiä piti hyvänä 84 % vastaajista ($t=4.31$, $p<0.01$).

Etätyömahdollisuuksien nähtiin vaihtelevan suuresti ($s=1,29$), mikä osoittaa, että vastaajista osa on tyytyväisiä ja osa tyytymättömiä omiin mahdollisuuksiin tehdä töitä tarvittaessa etänä. Avoimissa vastauksissa nousi esille toiveita parantaa etätyömahdollisuuksia, kuten ”Jos voisin muuttaa jotain työssäni lisäisin joustavuutta työaikaan, etätyömahdollisuuden ja työrauhaa päivisin, silloin kun sitä tarvitsee”. Myös myönteisiä kokemuksia nousi esille, kuten ”Etätyön mahdollisuus on muuttanut toimenkuvaani dramaattisesti” samoin kuin kehitysideoita toimintatapojen nykyaikaistamiseksi: ”Tietotekniikan kehittymisen myötä esim. virtuaalikokousten käyttöönottoa, rutiinien automatisoimista ja nettipalveluita pitäisi kehittää asiakkaille”.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat julkisuudessaakin esitetyt väitteet isännöitsijöiden pitkistä työpäivistä. Tulokset osoittavat myös selvän toiveen järkeistää isännöitsijöiden työaika. Ilta-aikaan ajoittuvat kokoukset kuormittavat isännöitsijöitä erityisesti keväisin. Toisaalta tietoisuus työn ruuhkautumisesta tilikauden päätöksen yhteydessä tekee työstä ainakin osittain ennakoitavan. Merkittävimmät yhteydet työajan tyytyväisyyden kokemuksissa liittyvätkin siihen, että vapaa-aika riittää työstä palautumiseen, isännöitsijöillä on mahdollisuus keskittyä työaikana olennaisiin tehtäviin sekä tuottaa asiakkaille laadukkaita palveluita. Nämä tekijät yhdessä työn sisällön monipuolisuuden ja itsenäisyyden kanssa tekevät isännöitsijöiden työstä alan ammattilaisten mielestä antoisan.

Pitkälle edellä luetelluista syistä vastaajista puolet voisi suositella nykyistä ammattiaan ystävälle tai tuttavalle. Tämä tulos on oleellinen, sillä se vaikuttaa konkreettisesti siihen, missä laajuudessa alalle saadaan houkuteltua lisää väkeä ja erityisesti nuoria. Vaikka työn sisältöä pidetään mielenkiintoisena, sen suosittelua muille joudutaan kuitenkin useissa tapauksissa miettimään. Tulosten mukaan se jää monelta kokonaan tekemättä. Syynä on todennäköisesti ylityö ja erityisesti epätyypillisenä aikana tehtävän ylityön suuri määrä, asiakkaiden lisääntyneet sosiaaliset ongelmat ja työntekoon liittyneet keskeytykset, jotka saavat isännöintitehtävän tuntumaan ajoittain rankalta.

Työn tekemisen keskeytysten lisääntymistä voidaan pitää oireina nykyisten työtapojen huonosta sopivuudesta kohdata kiinteistöalan kompleksisia ja turbulenteja tilanteita. Isännöitsijöiden oikeuksia ja sitä kautta työssä jaksamista parantaisi työaikalain noudattaminen ja siihen liittyvä työajan seuranta. Systemaattinen ja mobiili työajanseuranta voisivat ratkaista joitakin esiin tulevia turhauttavia tilanteita (Hyrkkänen ym. 2011; Koroma 2011). Ylitöiden korvaaminen ja kohtuullisempi työtaakka lisäisivät puolestaan alan houkuttelevuutta.

Yhtenä syynä isännöitsijöiden lisääntyneeseen työaikaan on vuonna 2010 voimaan tullut uusi asunto-osakeyhtiölaki, jonka seurauksena esimerkiksi asukkaiden tekemien remontti-ilmoitusten määrä on kymmenkertaistunut (Isännöintiliitto 2014). Useat merkit osoittavat, että isännöitsijöiden toimenkuvaan kuuluvien tehtävien määrä on tulevaisuudessa edelleen nousussa asuntojen iän tuomien korjaustarpeista johtuen. Vaikka isännöitsijöiden keskimääräinen työaika on noussut vuodesta 2007 kahdella tunnilla viikossa, silti joka kolmas kokee, että heidän työaikansa ei riitä laadukkaan palvelun tuottamiseen asiakkaalle. Toimialan kannalta tämä on merkittävä ongelma erityisesti sen vuoksi, että joka toinen isännöitsijä ei

pysty laskuttamaan asiakkailta kaikkea heille tehtyä työtä. Tulos on huolestuttava niin isännöintiyritysten tuottavuuden kuin työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta.

Jos isännöitsijät eivät pysty siirtämään lisääntyntä työmäärää asiakkailta perittäviin hintoihin, on vaikea palkata uusia työntekijöitä ja saamaan sitä kautta aikaan parempaa palvelua. Kestin ja Syväjärven (2014) mukaan liiketoiminnan kehittyminen on mahdollista vain panostamalla samanaikaisesti henkilöstön kehittämiseen. Isännöitsijöiden osalta koulutus voi parantaa kehittämisen tehokkuutta, sillä osaavampi ja valvetuneempi henkilöstö pystyisi tunnistamaan työn sujuvuuden ja laskuttamisen esteitä ja toteuttamaan optimaalisia parannuksia tehokkaammin.

Mitä paremmin asiakkaat ymmärtävät isännöinnin arvon ja merkityksen, sitä helpommin palveluita on myydä ja kehittää. Tämä liittyy läheisesti isännöitsijöiden maineen parantamiseen ja isännöintityön arvostuksen ja alan mielikuvan vahvistamiseen työn todellisen luonteen mukaisesti. Tämän saavuttamiseksi asiakkaat pitäisi saada vakuuttuneeksi siitä, että isännöitsijä todella ehtii tekemään ne työt, joista on sovittu. Sen lisäksi isännöinti voisi tarjota uudenlaisia ratkaisuja yhteiskunnallisesti merkittäviin haasteisiin, kuten esimerkiksi energiatehokkuuden parantamiseen ja ikääntyvän väestön kotona asumiseen.

Uudenlaisten palveluiden tarjoaminen edellyttää kuitenkin toimintatapojen osittaista nykyaikaistamista. Isännöintityö ei tässä suhteessa eroa paljon huoltomiehen työstä, jossa digitaalisten työvälineiden käyttö liittyy vain pieneen osaan työtehtävistä (Korpela 2014). Tekniikasta huolimatta monet asiat hoituivat helpommin kasvotusten jutellen kuin kirjoitetussa muodossa. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin myös etätyömahdollisuuksia kaivattiin lisää. Tämänkaltaiset toiveet vaikuttaisivat olevat helposti toteutettavissa, varsinkin kun isännöintityöhön liittyy toimistotyön lisäksi käyntejä taloyhtiöissä ja kokouksia vaihtelevissa paikoissa, mikä ei tee etätyöstä kokoaikaista. Pyöriän ja Saaren (2014) mukaan tällaista vuorottelua voidaan pitää suositeltavana käytäntönä.

Tämän artikkelin tulokset ovat suurelta osin selittäviä ja kuvailevia. Aineiston tarkempi analysointi sekä työajan ulottuvuuksien ja moninaisuuden avaaminen täsmentävät jatkotutkimusten osalta isännöitsijöiden työajan hallintaa. Saadut tulokset vahvistavat jo nyt suurelta osin Työ ja terveys 2012 -tutkimuksen (Työterveyslaitos 2013) tuloksia. Niiden mukaan viime vuosien työelämän hyvinvoinnin parantamiseen tähdännyt kehittämistyö näyttää vaikuttaneen myönteisesti esimiestyön laatuun, työn henkiseen kuormittavuuteen ja stressiin, joiden osalta isännöitsijöiden tilanne ei vaikuta kovin huolestuttavalta. Tulos työn mielekkyydestä kertoo sen sijaan isännöintityön eroavan edukseen muiden alojen tuloksista. Isännöitsijät pitävät työtään pääosin merkityksellisenä niin yhteiskunnallisesti kuin sisällöllisesti, kunhan olisi vain ”enemmän aikaa vaimolle ja perheelle”.

Kirjallisuus

- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin I., Laitinen J. & Sallinen M. (2007a) Toimivat ja terveet työajat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakola, T., Koivumäki, M., Sinivaara, M. & Kasanen, R. (2007b) Working time autonomy and age in health care. *Ergonomia* IJE & HF 29 (3–4), 241–245.
- Hyrkkänen, U., Koroma, J., Muukkonen, H., Ojalehto, M., Rautio, M. & Vartiainen, M. (2011) Mobiilin työn työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 103. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Isännöintiliitto. Isännöintialan keskeiset muutosvoimat. [online]. <URL: <http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/>>. Luettu 8.10.2014.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2014) Henkilöstötuottavuuden analysointi henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiolla. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 100–113. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus.

- [online].<URL:http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1. Luettu 8.10.2014.
- Konttinen, J., Hopsu, L., Toivonen, R., Lindholm, H., Hakola, T., Hannonen, H., Kuosma, E. & Hublin, C. (2014) Kuorma kevenee yhteistyöllä. Postinkantajien työn kuormitustekijät ja työntekijöiden kuormittuvuus. Tietoa työstä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Koroma, J., Hyrkkänen, U. & Rauramo, P. (2011) Mobiili työ: työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Korpela, J. 2014. Sähköiset järjestelmät kiinteistön huoltomiehen työssä. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 114–123. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus, [online]. <URL: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1. Luettu 8.10.2014.
- Lee, S., McCann, D., & Messenger, J. C. (2007) Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws, and Policies in a Global Comparative Perspective. London: Routledge.
- Madsen, I. E. H., Tripathi, M., Borritz, M. & Rugulies, R. (2014) Unnecessary work tasks and mental health: A prospective analysis of Danish human service workers. Scandinavian Journal of Work Environment & Health, 40 (6), 631–638.
- Mitleton-Kelly, E. (2005) Co-evolutionary integration – The co-creation of a new organisational form following a merger or acquisition. Teoksessa M. Aaltonen (toim.) Complexity as a Sensemaking Framework, Turku: Finland Futures Research Center, 39–66.
- Mäkinen, J.-P., Bordin, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Pyöriä, P. & Saari, T. (2014) Monipaikkainen etätö julkisella sektorilla – yhteisöllisyyttä verkon yli. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014, 216–225. Tampereen yliopisto, Yhteiskunta ja kulttuuritieteiden yksikkö, Työelämän tutkimuskeskus. [online]. <URL:http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman_tutkimuspaivat_2013.pdf?sequence=1. Luettu 8.10.2014.
- Rongen, A., Robroek, S. J. W., Schaufeli, W. B. & Burdorf A. (2014) The contribution of work engagement to perceived health, work ability, and sickness absence beyond health behaviors and work-related factors. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46, 892–897.
- Rönkä, A., Kinnunen, U. & Sallinen, M. (2005) Lapset, vanhempien työ ja perheen arki. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt, & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 287–309.
- Salanova, M., del Libano, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. B. (2014) Engaged, workaholic, burned-out or just 9-to-5? Toward a typology of employee well-being. Stress & Health 30, 71–81.
- Sinivaara, M., Kasanen, R., Koivumäki, M., Hakola, T. (2007) Työaika-autonomia lisäsi hyvinvointia hoitotyössä. Työ ja ihminen 21 (2), 173–181. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S. & Kokkonen, A. (2011) Hyvinvointia vanhuksille ja työn iloa henkilöstölle. Yt্যা Länteen hankkeen tulokset ja opetukset yhteistoiminnallisesta työyhteisöjen kehittämisestä. Helsingin sosiaalivirasto. Oppaita ja työkirjoja 12/2011.
- Työsuojeluhallinto (2014) Kiinteistöhuoltotiimin valvottavat toimialat vuonna (2014) [online]. <URL: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/1511/4130>. Luettu 8.10.2014
- Työterveyslaitos (2013) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Tampere: Tammerprint Oy.
- Työterveyslaitos (2014) Työaika- ja kuormittavuuden arviointi. [online]. <URL: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyo aika/tyo aikojen_kuormittavuuden_arviointi/sivut/default.aspx. Luettu 1.10.2014.
- Wallin, M. (2014) Ikäjohtaminen Euroopassa. Näkemyksiä parhaista ikäjohtamiskäytännöistä EU27 maissa. Tietoa työstä. Helsinki: Työterveyslaitos.



Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Linna, 5. krs

Kalevantie 5

Tampere

Vaihde 03 355 111

ISBN 978-951-44-9773-5 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064